Panaite NICA Aurelian IFTIMESCU

MANAGEMENT

CONCEPTE ȘI APLICAȚII



Editura SEDCOM LIBRIS

CUPRINS

CAPITOLUL 1

PROBLEMATICA MANAGEMENTULUI

„În management, viitorul aparține profesioniștilor, în politică, amatorilor". Așa își intitula Bernhard Gőrg, profesor de management și fost director IBM pentru Europa, unul dintre capitolele cărții sale *Managerii viitorului. Viitorul managerilor.*

Să-i dăm crezare și ... să pornim la lucru!

Vă rugăm să citiți cu atenție acest capitol. Opriți-vă și reflectați asupra acelor pasaje care vi se par mai „nefirești" sau care vă atrag atenția prin ceva anume. Faceți conexiuni cu situații din experiența dumneavoastră. Citiți despre abilitățile managerului performant, comparați-le cu cele ale șefului dumneavoastră; citiți despre principiul excelenței în management, comparați-l cu managementul din organizația dumneavoastră. Parcurgeți testele de autoevaluare și rezolvați aplicațiile din finalul capitolului.

Veți ști:

- *Ce este managementul;*
- *Cum au evoluat abordările conceptuale și practicile manageriale;*
- *Care sunt principalele categorii de manageri, care sunt rolurile lor într-o organizație și ce abilități îi sunt necesare managerului performant. Veți putea evalua cât de performanți sunt managerii din jurul dumneavoastră; veți putea să-i consiliați;*
- *Care sunt funcțiile managementului și cum se exercită ele în diferite sisteme de management.*

1.1. Conceptul de management

1.1.1. Definirea managementului

Baza obiectivă a apariţiei şi dezvoltării managementului a constituit-o activitatea comunităţilor umane, managementul fiind un proces de orientare a activităţii oamenilor în scopul realizării unor obiective.

Pe măsura dezvoltării societăţii omeneşti, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat, managementul începând să fie considerat ca o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcţie bine precizată, bazată pe un important fond, în continuă creştere, de cunoştinţe ştiinţifice. Cu toate acestea, abia la începutul secolului al XIX-lea managementul a început să fie considerat ca o activitate distinctă, desfăşurată pe diferite niveluri ierarhice, iar primele lucrări dedicate în exclusivitate acestei problematici au apărut la începutul secolului al XX-lea. Cunoştinţele de management au devenit indispensabile în administrarea oricărei afaceri, fie că aceasta se dezvoltă într-o firmă mică, fie într-o mare societate transnaţională. Cerinţa de a dispune de cunoştinţe în domeniul managementului este cu atât mai stringentă în ţările în curs de dezvoltare sau în cele în care are loc procesul de tranziţie de la sistemul centralizat la economia de piaţă.

Referindu-se la importanţa deosebită a însuşirii cunoştinţelor de management şi a formării unor manageri competenţi în ţările în curs de dezvoltare, Philip W. Shay afirma: „Pentru ca aceste ţări să progreseze în libertate şi demnitate umană, managementul trebuie să constituie resursa primordială a dezvoltării, iar managerii trebuie să acţioneze ca principali catalizatori. Dacă rezolvarea problemelor legate de dezvoltarea lor se va baza numai pe experienţă, ele vor fi inevitabil împinse spre centralism excesiv, prin concentrarea deciziilor în mâinile celor câtorva 'planificatori' la nivel înalt, experimentaţi, pe care îi au şi al căror număr nu poate fi uşor sporit".

În literatura de specialitate s-au exprimat diferite opinii privind conţinutul şi sfera de cuprindere a managementului, definiţiile fiind mai generale sau mai analitice. În acelaşi timp, managementului i se dau diferite accepţiuni, fiind considerat ca *proces*, ca un *grup de persoane* (managerii) sau ca o *artă / ştiinţă*.

Pornind de la accepţiunea de *proces*, în definirea managementului, profesorul Richard L. Daft consideră că acesta presupune ***atingerea obiectivelor organizaţionale*** într-o manieră ***eficace*** şi ***eficientă***, ca urmare a ***planificării***, ***organizării***, ***coordonării*** şi ***controlului resurselor***.

Într-o viziune asemănătoare, A.M. Hitt, R.D. Middlemist şi R.L. Mathis apreciază că managementul reprezintă integrarea şi coordonarea ***eficace*** şi ***eficientă a resurselor*** în scopul ***atingerii obiectivelor organizaţionale***.

Deplasând centrul de greutate spre accepţiunea de *grup de persoane* (*manageri*) şi activităţi / atitudini ale acestora, conform Asociaţiei Americane de Management, managementul presupune:

- a obţine ***rezultate prin alţii, asumându-se responsabilităţi*** pentru aceste rezultate;
- a fi ***orientat spre mediul înconjurător***;
- a lua ***decizii vizând finalitatea firmei***;
- a avea ***încredere în subordonaţi, încredinţându-le responsabilităţi*** pentru rezultatele vizate, a le recunoaşte posibilitatea de a greşi şi a primi favorabil iniţiativele lor;
- a ***descentraliza sistemul organizatoric*** şi a ***aprecia oamenii în funcţie de rezultatele obţinute.***

Din cele trei definiţii de mai sus, pot fi identificaţi câţiva termeni semnificativi:

- *obiective organizaţionale* (rezultate dorite a fi obţinute);
- *eficienţă* şi *eficacitate;*
- funcţiile managementului *(planificare, organizare, coordonare* şi *control);*
- *resurse* (oameni; metode; piaţă; bani; mijloace tehnice şi materiale; timp);
- *asumarea responsabilităţii de către manageri, a fi orientat spre mediul înconjurător şi a lua decizii vizând finalitatea firmei;*
- *a avea încredere în subordonaţi, a le delega atribuţii şi a aprecia oamenii în funcţie de rezultatele obţinute.*

Rezultă că managementul înseamnă procesul de realizare eficientă şi eficace, prin planificare, organizare, coordonare şi control, a unor lucruri prin şi cu alţi oameni, în vederea atingerii obiectivelor organizaţionale.

1.1.2. Eficacitatea şi eficienţa în management

Eficacitatea şi eficienţa vizează două aspecte: ***ce facem*** şi ***cum facem.***

Eficienţa *presupune a face lucrurile bine* (*cum trebuie*) şi se referă la relaţia dintre inputuri şi outputuri. Eficienţa reprezintă astfel o măsură a *cât de bine* sau *cât de productiv au fost folosite resursele organizaţiei pentru atingerea obiectivelor.* De exemplu, dacă obţinem un output mai mare pentru acelaşi input, avem o eficienţă îmbunătăţită. De asemenea, avem o creştere a eficienţei atunci când obţinem acelaşi rezultat (output) cu un consum mai mic de resurse. Întrucât managerii au de a face cu *resurse* rare (*oameni, pieţe, bani, echipamente*), ei sunt

preocupaţi de utilizarea eficientă a acestora. Prin urmare, managementul are în vedere minimizarea costului resurselor în scopul realizării obiectivelor.

Managementul are în vedere, de asemenea, stabilirea celor mai adecvate obiective pentru realizarea misiunii şi realizarea acestora. În termeni manageriali, numim această abilitate eficacitate.

***Eficacitatea** presupune a stabili cele mai adecvate obiective şi a face lucrurile care trebuie pentru realizarea acestora.* O organizaţie este eficace atunci când managerii stabilesc cele mai adecvate obiective şi întreprind activităţile necesare pentru realizarea lor.

Deşi eficienţa şi eficacitatea sunt termeni diferiţi, de regulă sunt strâns legaţi între ei. De exemplu, este foarte uşor să fii eficace dacă nu te preocupă eficienţa.

Probabil că o firmă ar putea produce filtre de cafea mult mai performante şi mai durabile dacă nu ar ţine cont de costurile manoperei şi ale materialelor folosite. În mod similar, unele întreprinderi de stat – de exemplu, cele din domeniul transportului în comun sau de alte utilităţi publice (energie, apă, gaz metan) au fost criticate pentru faptul că sunt relativ eficace, dar extrem de ineficiente. Aceasta înseamnă că întreprinderile respective îşi îndeplinesc obiectivele, dar fac aceasta cu costuri foarte mari din banii publici.

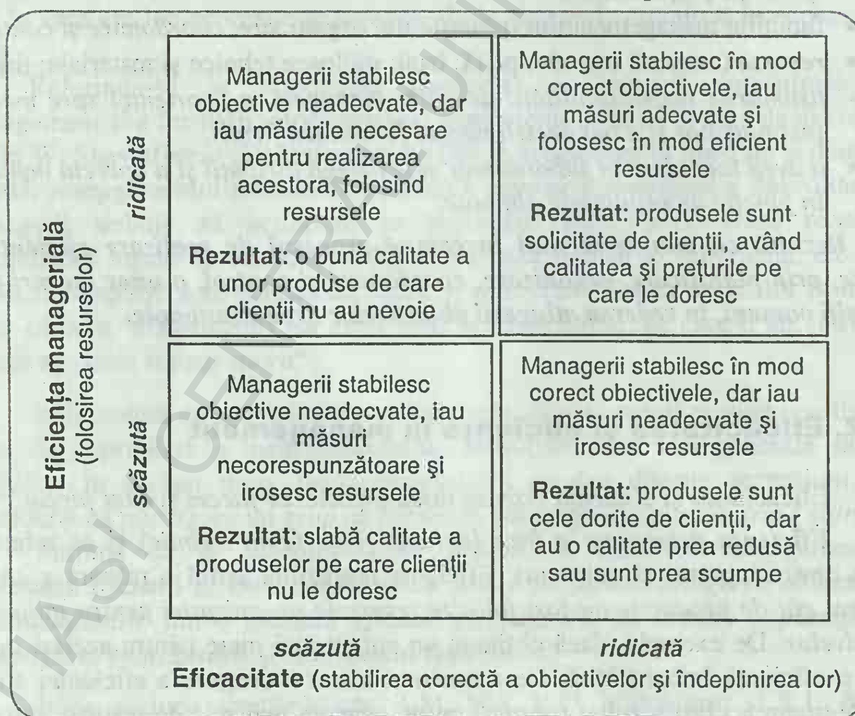


Figura 1.1. Combinaţii ale eficacităţii şi eficienţei manageriale

Rezultă că managementul este preocupat atât de stabilirea corectă a obiectivelor şi de realizarea lor (*eficacitate*), cât şi de a face acest lucru într-un mod cât mai *eficient* posibil.

O eficienţă ridicată este însoţită, de regulă, de o bună eficacitate. Managementul deficitar se explică, cel mai adesea, fie prin ineficienţă şi ineficacitate, fie prin eficacitate realizată prin ineficienţă.

Aşa cum rezultă din definiţiile de mai sus, managementul presupune a obţine rezultate *prin alţii* (întregul personal al unei organizaţii), dar managerii trebuie să-şi *asume responsabilitatea* acestor rezultate. Calitatea managerilor este dată de eficienţa şi performanţele organizaţiei conduse. În consecinţă, nu pot exista manageri performanţi, valoroşi, dar care conduc organizaţii ce tind spre faliment.



Factori de succes în management

1. *Orientarea către acţiune;*
2. *Utilizarea unor forme simple de organizare şi perfecţionarea personalului;*
3. *Contactul continuu cu clienţii;*
4. *Îmbunătăţirea productivităţii salariaţilor;*
5. *Autonomia operaţională şi încurajarea întreprinzătorilor;*
6. *Orientarea spre afaceri-cheie şi cu valoare mare;*
7. *Orientarea fiecărui salariat către ceea ce ştie să facă mai bine;*
8. *Utilizarea unui sistem riguros de control.*

Sursa: Thomas J. Peters - *Putting Excellence into Management.* In: "Business Week", July 21, p.196 (pe baza unui studiu efectuat de către McKinsey & Company în 37 de firme, considerate ca fiind cele mai bine conduse din lume)

1.1.3. Funcţiile managementului

În definirea funcţiilor managementului există o multitudine de puncte de vedere privind numărul, denumirea şi conţinutul lor concret.

Cu toate acestea, majoritatea specialiştilor consideră ca fiind esenţiale următoarele funcţii: ***planificarea; organizarea; antrenarea şi coordonarea; controlul*** (figura 1.2).

Funcţiile managementului pot fi definite printr-o serie de *trăsături caracteristice*, astfel:

- activităţile care alcătuiesc funcţiile managementului sunt specifice managerilor;
- se exercită fie la nivelul întregii organizaţii, fie într-un domeniu anume, în raport cu nivelul ierarhic la care se situează managerul;
- se exercită în toate organizaţiile, indiferent de profilul şi dimensiunile lor şi la toate nivelurile ierarhice;
- diferă ca formă de manifestare şi conţinut şi de la un compartiment la altul;
- au o pondere diferită pe verticala piramidei ierarhice, în sensul că la nivelurile ierarhic superioare se exercită cu precădere funcţiile de planificare şi organizare, nivelurilor de la baza piramidei ierarhice fiindu-le caracteristice îndeosebi funcţiile de antrenare şi control.



Figura 1.2. Funcţiile managementului

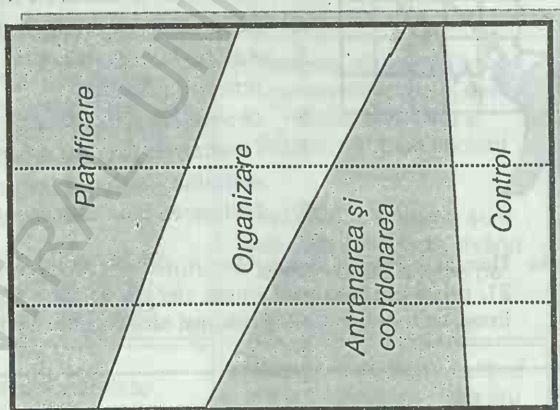
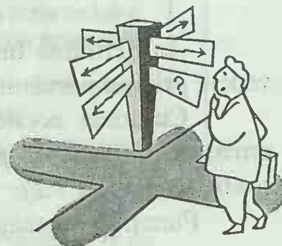


Figura 1.3. Timpul consumat de manageri pe funcţii ale managementului

Funcţia de planificare. *Planificarea are drept scop elaborarea unor orientări privind desfăşurarea activităţilor viitoare şi presupune stabilirea misiunii, a obiectivelor, a mijloacelor necesare şi a strategiilor.*



De modul cum se realizează această funcţie, de capacitatea managerilor de a se orienta cu precădere asupra problemelor de perspectivă ale evoluţiei firmei

depinde realizarea celorlalte funcții.

Planificarea duce la diminuarea incertitudinii prin anticiparea schimbării. Ca o consecință a planificării, managerii se orientează spre viitor şi anticipează schimbările prin elaborarea unui plan strategic de acțiune.

Probleme de planificare ce trebuie soluționate de manageri

1. CE se va face ?
2. CÂND se va face ?
3. CUM se va face ?
4. DE CE se va face ?
5. CÂT va costa ?

Alocarea ideală a timpului managerilor destinat funcției de planificare *(în %)*

Categorii de manageri	Orizontul de planificare							
	Zilnic	Săptămâ-nal	Lunar	3-6 luni	1 an	2 ani	3-4 ani	5-10 ani
Preşedinte (director general)	1	2	5	10	15	27	30	10
Vicepreşedinte (director general adjunct)	2	4	10	29	20	18	13	4
Director de arie funcțională	4	8	15	35	20	10	5	3
Director	2	5	15	30	20	12	12	4
Şef de departament	10	10	24	39	10	5	1	1
Şef de secție	15	20	25	37	3			
Responsabil de grup	38	40	15	5	2			

Sursa: G.A. Steiner – *Top Management Planning, Macmillan, Inc.,N.Y., 1969*

În esență, *activitățile specifice* funcției de planificare sunt următoarele:

- elaborarea direcțiilor previzibile de evoluție a firmei;
- cuantificarea obiectivelor, a rezultatelor scontate a fi obținute;
- elaborarea strategiilor, politicilor şi ansamblului orientărilor privind evoluția viitoare a firmei, precum şi a strategiilor ce trebuie adoptate pentru utilizarea mijloacelor existente în scopul atingerii, în condiții optime, a obiectivelor; programarea acțiunilor, stabilirea ordinii de succesiune a acestora în funcție de importanța şi condiționările reciproce, precum şi precizarea duratei de realizare a fiecărei acțiuni;
- planificarea resurselor umane, materiale şi financiare necesare, precum şi stabilirea modului de utilizare.

Funcţia de organizare. *Organizarea constă în stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită desfăşurarea activităţii în condiţii de eficienţă şi profitabilitate.* Realizarea acestei funcţii vizează definirea clară a tuturor elementelor care determină cadrul organizatoric (structura de organizare; organismele componente şi relaţiile din cadrul acestora; sistemul informaţional, a cărui configuraţie trebuie să corespundă structurii de organizare a firmei; delegarea autorităţii pe diferite niveluri ierarhice ale firmei şi descentralizarea activităţilor acesteia).

Cerinţele pe care le presupune realizarea funcţiei de organizare sunt următoarele: dinamismul continuu, în scopul asigurării flexibilităţii firmei, a adaptării permanente a tuturor elementelor la schimbările ce se produc în interiorul şi în afara ei; identificarea soluţiilor optime prin luarea în considerare a tuturor intercondiţionărilor.

Funcţia de antrenare şi coordonare. *Antrenarea şi coordonarea constă într-un ansamblu de acţiuni vizând orientarea personalului în scopul realizării obiectivelor organizaţionale şi a sincronizării acestora într-o combinaţie optimă, astfel încât desfăşurarea lor să se realizeze în condiţii de eficienţă şi profitabilitate.* Realizarea acestei funcţii presupune precizarea de către manager a responsabilităţilor fiecărui subordonat şi urmărirea modului în care se corelează eforturile individuale cu cele ale grupului (departament, subunitate etc.).



> *Simptomele lipsei de coordonare*
> - *Lipsa de precizie a scopurilor urmărite;*
> - *Acţiuni neadecvate;*
> - *Nesincronizarea acţiunilor;*
> - *Definirea imprecisă a responsabilităţilor.*

Munca, fiind un proces social, reclamă existenţa unor relaţii adecvate în fiecare grup de lucru; managerul îşi exercită funcţiile sale asupra subordonaţilor, iar rezultatele pe care aceştia le obţin depind de capacitatea sa de a-i antrena, de a-i face să realizeze ceea ce se aşteaptă de la ei.

Cerinţele realizării eficiente a acestei funcţii sunt următoarele:
- existenţa unui bun sistem de comunicaţii, atât la nivelul întregii firme, cât şi al fiecărui grup de lucru;
- eşalonarea raţională a competenţelor decizionale pe diferite niveluri ierarhice, în funcţie de implicaţiile deciziilor şi de volumul informaţiilor;
- promovarea delegării autorităţii şi responsabilităţii;
- atentă şi judicioasă selectare şi pregătire a personalului.

Funcţia de control. *Controlul constă în verificarea permanentă şi completă a modului în care se desfăşoară activităţile, comparativ cu standardele şi programele, în sesizarea şi măsurarea abaterilor de la aceste standarde şi programe, precum şi în precizarea cauzelor şi a măsurilor corective pentru înlăturarea lor.* Realizarea funcţiei de control managerial presupune următoarele *cerinţe*:

- existenţa unui sistem informaţional care să permită vehicularea rapidă a informaţiilor privind standardele de performanţă;
- efectuarea controlului direct, la locul acţiunii;
- analiza cauzelor abaterilor şi tratarea diferenţiată a acestora în funcţie de importanţa lor;
- evitarea suprapunerii dintre activităţile de control şi cele de evidenţă.

1.2. Curente în gândirea şi practica managerială

Crearea unui fond considerabil de literatură în domeniul managementului a dus la apariţia unor puncte de vedere diferite în ceea ce priveşte practicile managementului. În funcţie de caracteristicile de bază ale acestor concepţii, este posibilă identificarea unor diverse curente şi şcoli de management.

În lucrările autorilor români sunt considerate ca şcoli de management următoarele: şcoala empirică; şcoala psihologică; şcoala sistemelor sociale; şcoala teoriei deciziei; şcoala sistemelor de comunicare; şcoala matematică. Având în vedere problematica abordată şi poziţiile definitorii faţă de principalele elemente ale managementului, pot fi considerate ca principale şcoli: şcoala clasică, cea a relaţiilor umane şi managementul modern.

Cei mai de seamă reprezentanţi ai **şcolii clasice** sunt Frederick W. Taylor, Henri Fayol şi Max Weber. Ei au creat şi cele trei curente de bază ale concepţiei clasice: *managementul ştiinţific* (Frederick W. Taylor); *managementul administrativ* (Henri Fayol); *managementul birocratic* (Max Weber).



F. W. Taylor (1856 - 1915) şi-a concentrat atenţia îndeosebi asupra conducerii atelierelor, preconizând reorganizarea activităţii de supraveghere şi îndrumare pe baza principiului separării activităţii de planificare şi coordonare, de cea de execuţie şi a coordonării activităţii pe domenii. El a preconizat înlocuirea structurilor ierarhice de tip militar cu organizarea funcţională, considerând că un manager, oricât de bine pregătit ar fi, nu poate îndeplini un număr prea mare de atribuţii diferite.



Organizarea producţiei pe bandă, de tip taylorist, la începutul secolului al XX-lea

Concepţia lui Taylor, expusă în lucrarea sa fundamentală, *Principles of Scientific Management* (1911), poate fi sintetizată în **11 principii**:

- înlocuirea metodelor tradiţionale, bazate pe experienţă, prin metode ştiinţifice, fundamentate pe analiza tuturor elementelor producţiei, structurilor, proceselor şi mecanismelor;
- selectarea salariaţilor pe baza unor metode fundamentate în mod ştiinţific;
- antrenarea şi instruirea salariaţilor;
- colaborarea între salariaţi şi administraţie în scopul aplicării unor principii de organizare ştiinţifică a întregii activităţi;
- diviziunea muncii intelectuale şi fizice;
- amplificarea conţinutului economic al activităţii personalului tehnic;
- analiza procesului de muncă prin descompunerea în elemente componente;
- evidenţa strictă a timpului de muncă şi normarea muncii;
- unificarea şi standardizarea S.D.V.-urilor şi proceselor tehnologice;
- controlul tehnic al operaţiilor tehnologice;
- aplicarea salarizării în acord pe baza unor indicatori specifici;
- stricta delimitare între funcţiile de conducere şi cele de execuţie.



Henry Fayol (1841 - 1925) a abordat problemele managementului din punctul de vedere al întreprinderii, în ansamblul ei. El a evidenţiat pentru prima dată *funcţiile întreprinderii* (tehnică; comercială; financiară; de securitate; de contabilitate; administrativă), arătând

că între acestea există o strânsă interdependență și că, în raport cu natura activităților sau tipul întreprinderii, importanța lor poate fi diferită. Detaliind conținutul funcției administrative, Fayol identifică cinci *atribute* ale acesteia, care au fost păstrate până astăzi în teoria modernă a managementului. Acestea sunt: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

În concepția sa, **principiile** managementului sunt următoarele:

- diviziunea muncii;
- autoritatea;
- disciplina;
- unitatea de comandă (fiecare salariat trebuie să primească instrucțiuni, cu privire la o anumită operație, numai de la o singură persoană);
- unitatea de direcție (același obiectiv va fi direcționat de un singur manager, utilizând un singur plan);
- subordonarea intereselor individuale față de cele organizaționale; remunerarea (cinstită, corectă);
- centralizarea (soluție optimă pentru fiecare caz în parte); ierarhia;
- comenzile (materialele și oamenii se vor găsi în locurile și la timpul potrivit);
- echitatea (managerii trebuie să fie corecți și amabili cu subordonații);
- stabilitatea personalului;
- inițiativa;
- spiritul de echipă.



Max Weber (1864 - 1920), considerat ca fiind întemeietorul managementului birocratic, ia în considerație o serie de *principii* ale managementului, printre care: munca va fi divizată și vor fi clar definite autoritatea și responsabilitatea celui care trebuie să intervină pentru a da ordine; posturile sunt organizate într-o ierarhie a autorității; toate actele administrative și deciziile vor fi emise numai în scris; ținerea unei arhive stricte pentru o perioadă cât mai mare de timp; managerii vor stabili reguli și proceduri ferme; regulile sunt impersonale și vor fi aplicate, în mod identic, tuturor salariaților.

Deși opiniile reprezentanților școlii clasice diferă de la un curent la altul, pot fi conturate următoarele *probleme comune*: fixarea obiectivelor generale și definirea cât mai precisă a lucrărilor de executat; repartizarea salariaților pe componente structurale; delegarea de autoritate; definirea responsabilităților și controlul realizării sarcinilor; studiul relațiilor dintre salariați; organizarea muncii la nivel de atelier.

Şcoala relaţiilor umane. Numeroşi sociologi şi psihologi au supus conceptele clasice unor severe critici. Ei au reproşat acestora faptul că nu ţin seama de comportamentul uman, că membrii unei organizaţii sunt consideraţi ca elemente pasive. Contribuţii însemnate la abordarea managementului prin prisma comportamentului uman au fost aduse de Elton Mayo, Mary Parker Follett, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Chester I. Barnard, William Ouchi şi alţii.

Elton Mayo (1880 - 1949), unul dintre cei mai de seamă reprezentanţi ai acestui curent a investigat comportamentul uman, coordonând faimoasele experimente de la Hawthhorne. Obiectivele originale ale acestor experimente efectuate la Western Electric Company (Chicago) între anii 1927 şi 1932 au constat în determinarea factorilor de influenţă asupra performanţelor muncitorilor.


Elton Mayo

Elton Mayo şi colaboratorii săi de la Harvard University, School of Business Administration, au concluzionat că eficienţa şi performanţele muncitorilor depind atât de aspectele fizice ale muncii (buna iluminare, mărimea salariului, perioada de odihnă etc.), cât şi de o serie de *factori privind relaţiile umane.*



Mary Parker Follett (1868 - 1933) s-a numărat printre primii cercetători care au intuit importanţa abordării echipei de muncă în studiile de management. Ea a studiat atât performanţele individuale, cât şi pe cele ale grupurilor de muncă, concluzionând că managerii pot stimula munca în echipă şi dezvoltarea spiritului de cooperare dintre lucrători. Follet a sugerat că una dintre cele mai importante probleme manageriale este armonizarea şi coordonarea eforturilor grupurilor de muncă.

Managerii şi muncitorii trebuie să-i considere, unii pe ceilalţi, ca fiind parteneri, cu care lucrează pentru atingerea aceloraşi scopuri.



Abraham Maslow (1908 - 1970). Psiholog şi cercetător în ştiinţele comportamentului, Maslow a inventat conceptul de *„ierarhie a nevoilor"* pentru a explica rădăcinile şi geneza motivaţiei umane. Teoria ierarhiei nevoilor, dezvoltată în lucrarea *Motivaţie şi personalitate* (1970)

are la bază următorul postulat: „odată ce nevoile fiziologice (hrană, locuință, securitate personală) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (amiciție, stimă, autodesăvârşire etc) vor întregi potențialul uman şi personalitatea individului".



Frederick I. Herzberg (1923-2000). Pornind de la chestionarea a 200 de economişti şi ingineri cu privire la momentele din timpul muncii în care aceştia se simt bine sau nu, Herzberg a împărțit factorii care influenţează motivația în două categorii: *factori igienici* şi *motivatori*. După opinia sa, satisfacția în muncă se datorează motivatorilor, iar insatisfacția, factorilor igienici. Omul are două seturi de nevoi, explica Herzberg: nevoia animalică de a evita durerea şi nevoia umană de împlinire sufletească. Pe baza factorilor duali, Herzberg a dezvoltat un program de „îmbogățire" a muncii prin care urmăreşte ca satisfacerea nevoii de lărgire a responsabilităților să fie însoțită de diminuarea supervizării excesive.

Viziunea şcolii relațiilor umane, în care managementul se identifică în mare parte cu studiul comportamentului uman, poate fi sintetizată în următoarele *idei principale*:

- motivarea personalului şi îmbunătățirea climatului de muncă;
- evitarea superspecializării serviciilor şi a personalului;
- constituirea echipelor de lucru în funcție de preferințele reciproce;
- acordarea unei importanțe oficiale echipei sau grupului de muncă pentru creşterea gradului de cooperare;
- înlocuirea autorității oficiale (dreptul de a lua decizii) cu autoritatea reală.

Managementul modern. Ideile teoriei clasice, precum şi abordările manageriale prin prisma comportamentului şi-au găsit numeroase concretizări în activitatea firmelor de astăzi. Teoriilor şi conceptelor de management le-au fost integrate o serie de elemente din alte ştiințe: matematică, fizică, teoria informațională şi altele. S-au conturat astfel diferite modalități de abordare a problemelor manageriale, între care abordarea sistemică şi teoria probabilităților dețin un loc aparte. Se poate vorbi astfel despre o teorie integratoare a managementului, care să permită orientarea strategică a firmelor prin planificare, organizare, coordonare şi control.

Printre exponenții cei mai autorizați ai managementului modern de astăzi, menționăm pe Herbert A. Simon, Peter F. Drucker, Thomas Peters, Robert Waterman, Henry Mintzberg, Keuichi Ohmae, Alex. F. Osborne şi alții.



Herbert A. Simon (născut în 1916) are o contribuţie esenţială la dezvoltarea teoriei deciziei. Ca o recunoaştere a contribuţiilor sale în domeniul managementului, în anul 1978, i s-a decernat *premiul Nobel pentru economie*. H.A. Simon a descris procesul de luare a deciziilor ca fiind format din următoarele etape: determinarea situaţiilor care cer luarea deciziilor; construirea şi analiza evenimentelor determinate de fiecare acţiune (act de concepţie); selecţia unei acţiuni dintre cele posibile (activitate de alegere).
H. Simon distinge două clase de decizii: programate şi neprogramate. *Deciziile programate* (repetitive) pot fi adoptate prin tehnici tradiţionale (proceduri standard, sisteme de obiective secundare, structuri de organizare) sau moderne (cercetare operaţională, analiză matematică, modelare, simulare). La adoptarea *deciziilor neprogramate* pot fi utilizate, de asemenea, tehnici tradiţionale (judecată, raţionamente formale, creativitate, reguli empirice) şi moderne (tehnici euristice).
H. Simon a analizat şi o serie de alte fenomene organizaţionale, cum ar fi: conflictele personale sau colective şi comportamentul de aderare la organizaţie.



Peter F. Drucker (născut în 1909). Lucrarea care l-a impus ca unul dintre cei mai de seamă gânditori şi practicieni în management este *The Practice of Management* (1954), în care dezvoltă managementul prin obiective (MBO).

În concepţia sa, obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele condiţii: să fie operaţionale şi motivante; să permită concentrarea resurselor şi eforturilor; să fie multiple; să fie stabilite în sectoare-cheie (marketing, inovaţie, echipamente, productivitate, responsabilitate socială, profit); să permită repartizarea muncii în funcţie de structura firmei. În opinia lui Peter Drucker, problema esenţială a oricărei firme o constituie creşterea productivităţii. Succesul oricărei firme se datorează organizării responsabilităţilor lucrătorilor şi pentru aceasta sunt necesare următoarele: *o muncă organizată* (cu standarde, bine controlată); *autocontrolul; perfecţionarea personalului* şi *diminuarea rezistenţei la schimbare.*

Abordând problematica organizării structurale, Peter Drucker arată că: o structură greşită este garanţia rezultatelor nule; structura nu evoluează de la sine; structura va fi conturată după definirea activităţilor şi va fi urmată de strategie; nu există o organizare perfectă. În toate lucrările sale, Peter Drucker insistă asupra finalităţii organizaţiei şi a responsabilităţilor sociale ale managerilor.


Thomas PETERS Robert WATERMAN

Thomas Peters şi **Robert Waterman** vor rămâne în istoria literaturii economice prin lucrarea de mare succes *În căutarea excelenţei* (*In Search of Excellence*), considerată ca fiind cea mai bună carte în domeniul afacerilor. Mitul pentru excelenţă, dezvoltat de Peters în prima lucrare a fost dezvoltat în *O pasiune pentru excelenţă* (*A Passion for Excellence*), scrisă împreună cu Nancy Austin. Această a doua carte a avut la bază un studiu, început în 1977, care a vizat analiza structurilor, strategiilor, sistemelor de management, stilurilor manageriale, dexterităţilor, resurselor umane şi sistemului de valori în 43 dintre cele mai competitive firme din lume.



Henry Mintzberg (născut în 1939) este de părere că managerii pregătiţi în şcolile de management ar trebui să facă apel, într-o mai mare măsură, la priceperea şi abordarea originală a problemelor decât la similitudinea unor situaţii. După opinia lui Mintzberg, rolul managerului este determinant pentru că numai el poate face ca firma să meargă bine, iar talentele şi resursele să nu fie risipite. În lucrarea sa *Puterea organizaţiei în interiorul şi în jurul ei* (1983), Mintzberg revine asupra activităţii manageriale, menţionând puterea ca pe un factor complementar. Mintzberg militează pentru crearea unei noi şcoli de management în care „profesorii să-şi revizuiască, în mod drastic, cunoştinţele lor despre educaţia managerială“, astfel încât să creeze o balanţă între „analitic şi intuiţie“.



Kenichi Ohmae, denumit şi *„Domnul Strategie“*, este considerat de *Financial Times* ca cel mai important guru japonez în management. În 1994, publicaţia *“The Economist“* l-a selectat între primii cinci mari guru ai lumii în domeniul managementului. Consultant, timp de peste 20 de ani, în cadrul firmei McKinsey & Company, Inc., Ohmae a avut un rol esenţial în dezvoltarea metodelor de management strategic, aria sa de expertiză fiind în domeniul formulării strategiilor creative şi a dezvoltării conceptelor organizaţionale de implementare

a acestor strategii, atât în sectorul privat, cât şi în cel public. A avut, de asemenea, un rol vital în elaborarea unor strategii la nivel regional de către guvernele unor state din Asia. Kenichi Ohmae, profesor de management la două facultăţi de administrarea afacerilor din Tokio şi la Wharton School (University of Pennsylvania), este autor a peste 100 de cărţi, devenind celebru îndeosebi prin lucrarea *„Gândirea strategului: arta afacerilor japoneze“ (The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business),* apărută în anul 1982 în limba engleză şi în 1984, în limba japoneză.

Ideea centrală, în jurul căreia gravitează concepţia lui Ohmae este aceea că „în planificarea strategică se pot utiliza atât analiza cât şi intuiţia“. După opinia sa, intuiţia şi psihicul sunt elemente care pot duce la succes în managementul strategic într-o mai mare măsură decât analiza raţională, care are rolul ei bine determinat în procesul decizional.



Alex F. Osborne este considerat creatorul, în anul 1939, a metodei de dezvoltare a ideilor creatoare, cunoscută sub numele de brainstorming (brain + storm).

Brainstorming-ul constă într-un sistem de obţinere a ideilor creatoare, emise de un panel de 10 – 12 participanţi, în cadrul unei reuniuni cu un obiectiv bine conturat, după o procedură specifică, asociată unei „furtuni a creierelor“.

1.3. Managerii: categorii, aptitudini, roluri şi cariera managerială

1.3.1. Categorii de manageri şi principale aptitudini

Managerii, ca persoane investite cu autoritate şi responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a principalelor resurse ale organizaţiei (oameni, pieţe, maşini şi instalaţii, materiale, bani şi timp), exercită atribuţii de

> *Raţiunea de a fi a unui manager, misiunea lui de bază, este de a face afaceri profitabile pentru firmă, de a-şi orienta colaboratorii şi subordonaţii spre ceea ce se aşteaptă de la ei. Managerul stabileşte obiective, organizează, motivează şi comunică, stabileşte standarde şi evaluează, dezvoltă potenţialul oamenilor.*
>
> (Peter Drucker, *The Practice of Management*)

planificare, organizare, coordonare-antrenare și control, fiind situați pe diferite niveluri ale piramidei ierarhice.

Avându-se în vedere trăsăturile generale ale responsabilităților îndeplinite, managerii pot fi împărțiți în trei categorii:

- managerii superiori (top-manageri; senior manageri);
- manageri mijlocii;
- manageri de primă linie (supervizori).

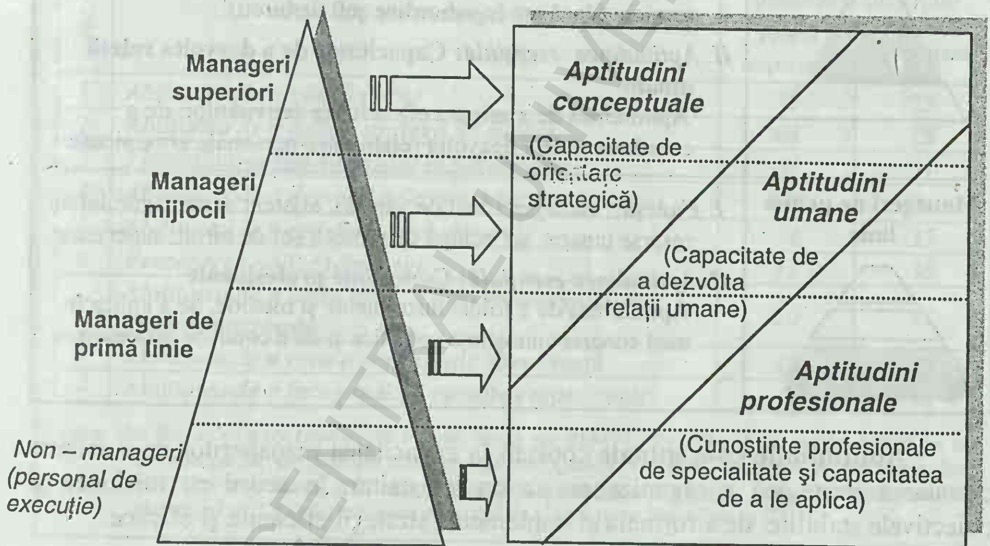


Figura 1.4. Categorii de manageri şi principalele aptitudini necesare

Pentru îndeplinirea responsabilităţilor, oricărui manager, de la directorul general sau preşedintele unei mari companii multinaţionale până la şeful unui compartiment dintr-o firmă mică, îi sunt necesare trei categorii de aptitudini: aptitudini conceptuale; aptitudini umane; aptitudini profesionale (*figura 1.4, tabelul 1.1*).

Categorii de manageri şi aptitudinile lor esenţiale

Tabelul 1.1

Categorii de manageri	Funcţii concrete şi abilităţi esenţiale
Manageri superiori	*I. Funcţii*: preşedinte, director general, CEO (Chief Executive Officer), vicepreşedinte, director comercial (dacă este subordonat în mod direct directorului general şi nu există funcţia de vicepreşedinte). *II. Aptitudinea esenţială*: **Conceptuală, de orientare strategică a organizaţiei** Aptitudinea de a rezolva problemele din punct de vedere al întregii organizaţii, concepute ca un sistem.
Manageri mijlocii	*I. Funcţii*: manager de divizie, director de producţie (când există şi funcţia de vicepreşedinte), şef de departament, şef de serviciu (dacă are în subordine şefi de birou). *II. Aptitudinea esenţială*: **Capacitatea de a dezvolta relaţii umane** Aptitudinea de a asigura eficacitatea activităţilor, de a coordona şi de a dezvolta relaţii inter-personale armonioase.
Manageri de primă linie	*I. Funcţii*: manager zonal de vânzări, asistent al managerului de resurse umane, şef echipă de proiect, şef de birou, supervizor. *II. Aptitudinea esenţială*: **Cunoştinţe profesionale** Aptitudinea de a folosi instrumente şi metode, de a aplica în mod concret cunoştinţe specifice şi de a conduce procesele.

Aptitudinile conceptuale constau în capacitatea managerilor de a asigura orientarea strategică a organizaţiei, ca un tot unitar, în acord cu misiunea şi obiectivele stabilite, de a formula şi implementa strategii eficiente şi eficace.

Aptitudinile conceptuale îi permit managerului:

- să perceapă modul în care activităţile specifice diverselor funcţii ale managementului se interacţionează;
- să sesizeze principalele tendinţe ale mediului şi să orienteze organizaţia astfel încât să poată valorifica oportunităţile şi să se protejeze de ameninţări;
- să identifice impactul unor modificări procedurale în unele componente structurale asupra performanţelor organizaţionale.

Aptitudinile umane permit crearea unui climat favorabil cooperării şi comunicării deschise între componenţii grupurilor de lucru, precum şi armonizarea intereselor individuale cu interesele de grup şi cele organizaţionale. Un astfel de climat este propice dezvoltării unei culturi organizaţionale orientate spre performanţă şi inovare, constituind bazele „organizaţiei care învaţă" (*learning organization*).

Aptitudinile profesionale sunt date de totalitatea cunoştinţelor profesionale de specialitate pe care managerul este capabil să le aplice în efectuarea unor activităţi concrete sau în îndrumarea personalului din subordine, care execută aceste operaţii şi are nevoie de sprijinul managerului.

Abilităţi specifice ale top-managerilor

Tabelul 1.2

Nr. crt.	*Abilităţi ale managerilor*	Ponderi (%) privind importanţa abilităţilor	
		Foarte important	Important
1	*Abilitatea de a gândi global*	*72*	*25*
2	*Abilitatea de a aplica strategii de succes*	*66*	*28*
3	*Flexibilitatea într-un mediu în schimbare*	*63*	*31*
4	*Abilitatea de a dezvolta cele mai adecvate strategii*	*60*	*34*
5	*Abilitatea de a redefini rapid afacerile*	*54*	*35*
6	*Perceperea noilor tehnologii*	*52*	*38*
7	*Abilitatea de a lucra bine cu diferite categorii de grupuri interesate*	*50*	*41*
8	*Abilitatea de a crea o organizaţie care învaţă*	*49*	*40*
9	*Abilitatea de a face predicţii corecte despre viitor*	*43*	*40*

Sursa: *The Nation's CEOs Look to the Future*. Study no. 818407 July 1998. A survey conducted for the Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award, Louis Harris & Associates, Inc., NIST Press Release, 2001, http://www.quality.nist.gov/ceo_rpt.htm. (Au fost prelucrate 308 răspunsuri ale CEO din companii cu o cifră de afaceri peste 100 milioane USD).

Din figura 1.4 rezultă că, la nivelurile ierarhice superioare, esenţiale sunt *capacitatea de orientare strategică a firmei* şi *dezvoltarea relaţiilor umane,* atât în interiorul organizaţiei, cât şi în raporturile acesteia cu mediul extern. La acest nivel, „calitatea" de a fi un bun specialist într-un domeniu sectorial nu reprezintă o garanţie a reuşitei manageriale. Thomas Peters, unul dintre cei mai autorizaţi specialişti americani în management, afirma că un excelent profesionist într-un domeniu anume, fie el şi înrudit cu unul dintre domeniile de activitate ale firmei, are toate şansele să devină „un strateg incompetent". Dată fiind practica firmelor româneşti de supralicitare a celei de a treia categorii de responsabilităţi – managerul ca specialist sectorial – în detrimentul primelor două, putem aprecia că

majoritatea deficienţelor şi incapacitatea de adaptare la noile condiţii de funcţionare ale economiei se datorează sistemului de promovare în funcţiile manageriale la nivel superior şi mediu.

Cele trei categorii de aptitudini, având o importanţă diferită de la un nivel ierarhic la altul, în funcţie de specificul responsabilităţilor acestor manageri, fac ca rezultatele bune obţinute de un manager de pe un anumit nivel ierarhic să nu fie o garanţie pentru succesul acestuia în cazul promovării pe un post de pe un nivel ierarhic superior. De aici rezultă şi două categorii de ***erori*** ce apar mai des în practica managerială din România:

- un bun profesionist, din punct de vedere al cunoştinţelor de specialitate, datorită performanţelor obţinute într-un domeniu concret este promovat într-un post de conducere. Dacă acesta nu are aptitudini de dezvoltare a relaţiilor umane şi capacitate de orientarea strategică, dacă nu este dispus să renunţe la o bună parte din preocupările profesionale care l-au condus la obţinerea performanţelor anterioare, are toate şansele să devină un *manager incompetent*;
- un manager superior, în loc să-şi pună în valoare aptitudinile conceptuale de orientare strategică a organizaţiei, consideră că postul ocupat în administraţia organizaţiei îi conferă în mod automat şi „autoritatea" de cel mai bun specialist, luând o serie de decizii în domenii particulare, în locul managerilor care au, în mod normal, autoritatea adoptării acestor hotărâri. Cel mai adesea, astfel de decizii duc la rezultate cu mult sub cele scontate, dar datorită faptului că hotărârile au fost adoptate de managerul superior, iar acesta nu este dispus să-şi asume eroarea, deciziile continuă să fie puse în aplicare. Dacă implicaţiile negative tind să ia amploare, în astfel de situaţii, responsabilitatea este transmisă spre cel mai de jos nivel ierarhic posibil. Climatul organizaţional tinde să se tensioneze şi se declanşează o adevărată vânătoare de posibili vinovaţi, ce vor fi găsiţi, în primul rând, printre cei care conştientizează erorile şi sursa acestora.

1.3.2. Cariera managerială

Cariera, *ca succesiune de posturi pe care o persoană le ocupă sau le poate ocupa în decursul vieţii active*, este asociată cu şansele de evoluţie ale individului în una sau mai multe organizaţii.

Posturile pe care le poate ocupa o persoană pot fi atât posturi de execuţie, cât şi posturi de management. De regulă, în cariera profesională se începe prin

ocuparea unor posturi de execuţie, punându-se în valoare cunoştinţele profesionale de specialitate, dobândite în procesul de formare iniţială.

Fac excepţie:

a) cei care îşi încep cariera prin demararea unei afaceri proprii, pe care ei înşişi o şi conduc; în acest caz, ei îndeplinesc atât atribuţii manageriale, de planificare, direcţionare şi orientare a afacerii, eventual de coordonare a unui număr restrâns de persoane, cât şi atribuţii de execuţie;
b) absolvenţii cu pregătire superioară, de regulă, în domeniul managementului, care îşi încep cariera într-o mare companie, dintr-o poziţie de asistent al unui manager; în acest caz, atribuţiile manageriale sunt relativ limitate, ele constând îndeosebi în valorificarea cunoştinţelor dobândite în universitate, pentru analiza şi pregătirea deciziilor;
c) absolvenţii cu pregătire superioară în domeniul economic, care preiau conducerea executivă a unei afaceri de familie, după ce, pe parcursul studiilor, au dobândit şi o serie de abilităţi practice, ajutându-şi părinţii sau pe alţi membri de familie în desfăşurarea diferitelor activităţi concrete;
d) absolvenţii cu pregătire superioară de management, care pe parcursul studiilor, în baza unui contract cu o companie, au dobândit şi abilităţi practice, şi-au însuşit valorile, cunosc strategia şi modul în care firma procedează, putând accede direct la unele posturi manageriale, cum ar fi: şef al unei noi filiale sau agenţii, şef al unui nou departament etc. O astfel de practică este larg răspândită în companiile americane.

Cariera managerială a unei persoane (figura 1.5) începe fie după o anumită perioadă, în care cel în cauză, pe diferite posturi de execuţie, şi-a pus în valoare cunoştinţele de specialitate şi şi-a îmbunătăţit abilităţile practice concrete, fie direct, ca în cazul celor patru situaţii de mai sus.

Cariera managerială reprezintă succesiunea posturilor de management pe care o persoană le poate ocupa pe parcursul vieţii active. Dacă faza iniţială (*explorare*) este asociată, de regulă, cu posturi manageriale de primă linie (şef de birou, şef de departament), pe măsura însuşirii abilităţilor privind lucrul cu oamenii şi a orientării strategice (a se vedea şi figura 1.4), dar şi a obţinerii unor rezultate concrete, vizibile, este posibil accesul – în fazele de *consacrare* şi *stabilizare* – la posturi de management de la nivelurile ierarhice medii şi superioare. Accesul la posturile manageriale superioare este posibil fie în cadrul aceleiaşi organizaţii, fie în altele.

Finalul carierei – *dezangajarea* – presupune trecerea managerului din posturile executive în cele de consultanţă, de consiliere sau de membri ai unor consilii cu rol de sprijin al managerului executiv în orientarea strategică a companiei.

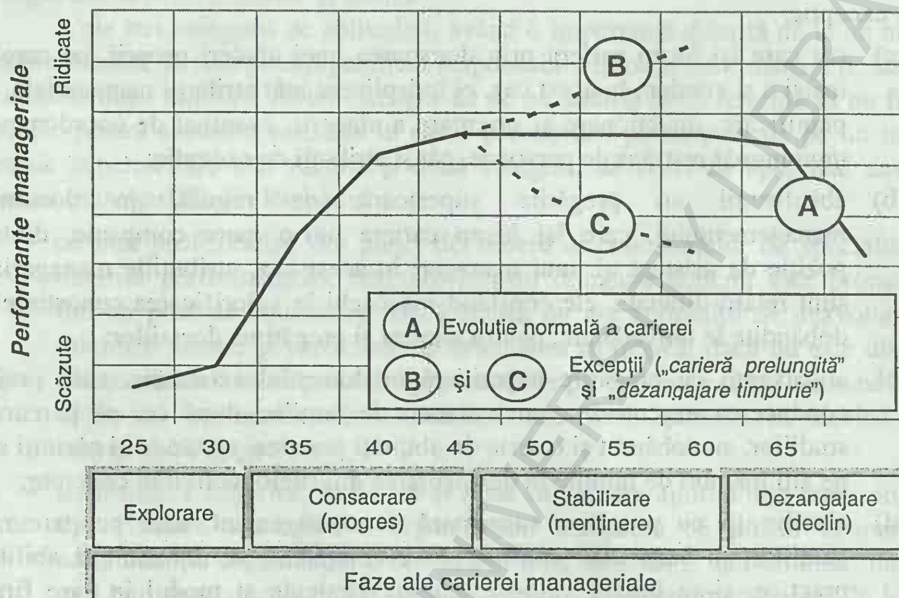


Figura 1.4. Fazele carierei manageriale

Datorită dinamismului proceselor actuale şi schimbărilor rapide ale mediului de afaceri, ceea ce necesită o reacţie promptă din partea companiilor, are loc o tendinţă de reducere a vârstei managerilor (figura 1.5).

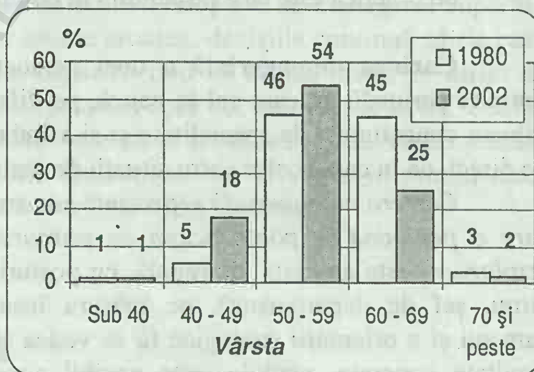


Figura 1.5. Structura pe vârste a directorilor generali din companiile listate "Fortune Top 300"

Sursa: C. Freedman, *2003 Route to the Top.* http://www.chiefexecutive.net/depts/routetotop2003

Relaţia între cariera profesională şi cariera managerială. Cariera profesională poate include sau nu cariera managerială. Există o multitudine de posturi de specialitate, de o importanţă capitală pentru destinul unei organizaţii, care nu presupun responsabilităţi manageriale. A nu accede, pe parcursul carierei profesionale, la un post managerial, nu semnifică un eşec în

carieră. Un specialist de înaltă clasă poate deveni un reputat expert într-o anumită problemă sau domeniu fără a ocupa un post managerial. În mod similar, promovarea unui cercetător de excepţie într-un post de management poate duce la plafonarea profesională şi la declinul carierei acestuia.

Profilul profesional al directorilor generali din companiile multinaţionale (în procente)

Tabelul 1.3

Specialitatea studiilor universitare	*Total*	din care:				
		SUA	Europa	Canada şi *)	America latină	Altele **)
Management şi marketing	37	26	57	32	42	53
Economie de ramură	20	24	16	19	16	6
Finanţe şi contabilitate	23	24	19	29	21	31
Drept	13	11	24	3	11	6
Inginerie	42	41	40	42	53	50
Ştiinţe sociale	17	14	24	19	11	25
Ştiinţe umanistice	13	15	12	10	5	6
Altele	7	7	4	10	11	13

*) *Australia şi Noua Zeelandă.*
**) *Liban, Indonezia, Israel, Filipine, Taiwan, Turcia.*

Notă: Au fost luate în studiu 287 de companii multinaţionale, dintre care: 153 (SUA); 68 (Europa de Vest); 22 (Anglia); 11 (Australia şi Noua Zeelandă); 19 (America latină); 16 (Liban, Indonezia, Israel, Filipine, Taiwan, Turcia).
Totalul depăşeşte 100 % datorită studiilor universitare multiple ale managerilor.

Sursa: Ruth Shaeffer, *Developing New Leadership in a Multinational Environment*, The Conference Board, Inc., New York, 1985, p. 12.

În ţări cu anumite trăsături culturale, printre care şi România, în care „distanţa faţă de putere" este mare (Hofstede, 1996), există tendinţa de a se asocia *nivelul ierarhic al postului* ocupat de un individ cu *valoarea* sa, ceea ce este complet fals. Această asociere poate duce la comportamente aberante, atât din partea managerilor, care sunt tentaţi să desconsidere activitatea şi rolul celorlalţi, să ia decizii unilaterale, cu credinţa că ei ştiu cel mai bine ce trebuie făcut, cât şi din partea non-managerilor, prin adoptarea unor poziţii îngăduitoare, de regulă, jenante, bazate pe principiul „el are dreptate pentru că şeful ştie cel mai bine".

Relaţia între politică şi cariera managerială. Care este legătura dintre politică şi cariera managerială? Nici una, am fi tentaţi să spunem. Aşa se şi întâmplă în multe ţări ale lumii! Numai că, în ceea ce priveşte companiile sau instituţiile publice din România, adesea ceea ce în limbaj curent se numeşte

„suport politic“ sau *„susţinere politică“* tinde să se substituie abilităţilor manageriale necesare, fie că ne referim la numirea într-un post executiv de conducere sau într-un consiliu de administraţie, fie că avem în vedere menţinerea pe post. Drept efect, organizaţia astfel condusă tinde să devină un simplu „instrument“ în obţinerea „suportului“ de către cel care o conduce.

1.3.3. Rolurile managerilor

Funcţiile de bază ale managementului sunt grupe complexe de activităţi, asociate în mod direct cu îndeplinirea misiunii organizaţiei. Pentru realizarea acestor funcţii, managerii dezvoltă procese elementare de comunicare, decizie şi influenţare.

Structurarea activităţii manageriale, pe baza a ceea ce managerii fac „de fapt“, a fost propusă în literatura de specialitate de către Henry Mintzberg. Studiind munca unor manageri de nivel înalt din mai multe organizaţii americane, Mintzberg (1973) a ajuns la concluzia că aceştia îndeplinesc zece ***roluri*** (ansambluri organizate de comportamente), grupate în trei categorii: interpersonale, informaţionale şi decizionale.

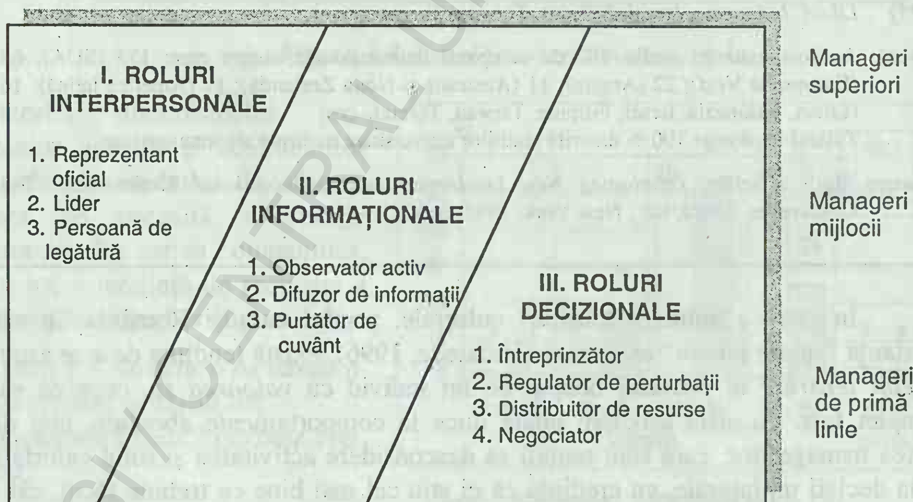


Figura 1.7. Rolurile managerilor

Rolurile interpersonale decurg în mod direct din autoritatea formală cu care sunt învestiţi managerii şi implică, în mod fundamental, dezvoltarea unor relaţii interumane. Aceste roluri sunt: reprezentant oficial (simbol), lider şi agent de legătură.

Ca *reprezentant oficial*, managerul îndeplineşte diferite sarcini cu caracter ceremonial, cum ar fi, de exemplu, participarea la unele întruniri ale diverselor asociaţii nelucrative din cadrul comunităţii în care operează unitatea.

Ca *lider*, managerul asigură angajarea şi perfecţionarea personalului din subordine, precum şi animarea şi motivarea acestuia.

Rolul de legătură constă în realizarea unor contacte cu persoane din afara unităţii conduse, altele decât cele de pe lanţul ierarhic, şi aceasta în interesul unităţii conduse.

Rolurile informaţionale presupun recepţionarea şi transmiterea informaţiilor de către manageri, fiind facilitate, în mare măsură, de relaţiile interpersonale pe care aceştia le dezvoltă.

Mintzberg atribuie managerilor trei roluri informaţionale mai importante: observator activ, difuzor şi purtător de cuvânt.

În rolul său de *observator activ (monitor)*, managerul urmăreşte în permanenţă activitatea desfăşurată în cadrul unităţii, precum şi mediul extern în care aceasta operează, pentru a capta acele informaţii considerate necesare în procesul de management.

Atunci când informaţiile culese sunt transmise membrilor unităţii pe care o conduce, managerul acţionează ca *difuzor*.

În sfârşit, prin transmiterea de informaţii unor persoane din afara unităţii conduse, fie ele din cadrul firmei, fie din mediul extern al acesteia, managerul îndeplineşte de fapt un rol de *purtător de cuvânt*.

Rolurile decizionale cuprind ansamblul activităţilor desfăşurate de manageri ca decidenţi. Din această perspectivă, Mintzberg vede managerii interpretând patru roluri: întreprinzător, regulator de perturbaţii, distribuitor de resurse şi negociator.

Ca *întreprinzător*, managerul aduce îmbunătăţiri cu consecinţe relativ îndelungate unităţii de care este responsabil, încercând să o adapteze mai bine condiţiilor în care operează (de exemplu, prin schimbarea structurii organizatorice, introducerea de noi produse etc.).

Ca *regulator de perturbaţii*, managerul reacţionează faţă de evenimentele neprevăzute, urmărind să elimine sau să diminueze consecinţele nefavorabile sau să potenţeze consecinţele benefice ale acestor evenimente. Exemplu: căutarea răspunsului potrivit la o campanie publicitară agresivă a unui concurent.

Unul dintre cele mai importante roluri ale managerului este acela de *distribuitor de resurse*, adică de responsabil pentru repartizarea resurselor disponibile la nivelul întregii unităţi către elementele organizatorice din subordine. Deciziile implicate de elaborarea bugetelor anuale sunt cele mai bune exemple în această privinţă.

În sfârşit, prin rolul său de *negociator*, managerul contribuie la rezolvarea disputelor, atât din cadrul unităţii, cât şi dintre unitate şi mediul său.

Prin consecinţele lor, activităţile implicate de rolurile decizionale ale managerilor au o importanţă deosebită pentru succesul unei firme. În plus, rolurile informaţionale şi interpersonale deservesc, în mare măsură, pe cele decizionale.

1.3.4. Caracteristicile activităţii managerilor

Principalele **caracteristici** ale activităţilor şi responsabilităţilor managerilor sunt următoarele:

- *Managerii sunt răspunzători pentru activitatea lor şi a subordonaţilor.* Ei trebuie să elaboreze obiective concrete şi criterii de evaluare pentru a face acţiunile lor cât mai eficiente. De asemenea, managerii sunt răspunzători pentru acţiunile subordonaţilor lor. Succesul ori nerealizările subordonaţilor sunt considerate ca fiind o reflectare a succesului sau insuccesului managerilor.
- *Asigură un echilibru între scopurile şi priorităţile aflate în competiţie.* În fiecare moment, managerii sunt confruntaţi cu o multitudine de obiective organizaţionale, cu probleme şi necesităţi care adesea nu sunt în concordanţă cu resursele organizaţiei; alteori, nu au timp suficient pentru a se dedica soluţionării tuturor problemelor. În astfel de situaţii, managerii trebuie să-şi elaboreze o ordine de prioritate, acordând atenţie, în primul rând, celor mai importante problemele.
- *Gândesc analitic şi conceptual.* Pentru a trata problemele în mod analitic, managerii trebuie să procedeze la „secţionarea" şi analiza problemelor în elemente componente; în acelaşi timp, ei trebuie să nu piardă din vedere ansamblul problemei şi implicaţiile unei anumite soluţionări.
- *Acţionează ca mediatori.* Lucrând cu oameni, rezultatele managerilor depind în mare măsură de modul în care se realizează o armonizare între interesele individuale, de grup şi cele ale organizaţiei, în ansamblul ei. Disputele, starea tensională între manageri şi salariaţi au drept efect scăderea productivităţii, care la rândul ei determină diminuarea viabilităţii întregii organizaţii.
- *Aplică un stil adecvat fiecărei situaţii în parte* şi asigură suportul motivaţional al grupurilor de salariaţi.
- *Reprezintă un simbol* în relaţiile cu proprii salariaţi, în cele cu clienţii şi cu partenerii de afaceri. Corectitudinea, loialitatea faţă de firmă sunt elemente definitorii în succesul unui manager.

1.4. Calitatea managementului şi principiul excelenţei în management

Calitatea produselor şi a organizaţiilor, în ansamblul lor, sunt determinate de modul de concepere şi de punere în practică a sistemelor şi procedurilor de management. „*De ce unele întreprinderi sunt competitive, profitabile, au un personal motivat, interesat de ceea ce fac, în timp ce altele ajung să funcţioneze în pierderi şi dau faliment?*“ – se întreba Peter Drucker. Răspunsul îl dă tot el: „*Esenţa tuturor acestor stări constă în calitatea şi performanţele managementului*“. Opinii similare întâlnim şi la alţi doi mari guru ai managementului, Philip Crosby şi W. Edward Deming, care apreciază că peste 80% din deficienţele de calitate ale produselor sau organizaţiilor se datorează sistemului de management.

Un rol esenţial în asigurarea calităţii îl au senior-managerii şi pentru aceasta ei trebuie să se autoperfecţioneze, să-şi definească precis obiectivele, să-şi asume responsabilităţi şi să măsoare periodic progresele înregistrate. Managerii au o influenţă hotărâtoare asupra rezultatelor obţinute. De modul în care ei acţionează depinde însăşi existenţa organizaţiilor.

Abordările practice şi metodologice s-au dezvoltat o dată cu evoluţia conceptului de calitate, prin trecerea de la asigurarea calităţii produselor (QA) la managementul calităţii (QM) şi de aici la managementul calităţii totale (TQM), un rol deosebit având-l Joseph M. Juran, Philip Crosby şi W. Edward Deming.

De ce unele întreprinderi sunt competitive, profitabile, au un personal motivat, interesat de ceea ce fac, în timp ce altele ajung să funcţioneze în pierderi şi dau faliment? Esenţa tuturor acestor stări constă în calitatea şi performanţele managementului.

(Peter Drucker)

Peste 80 % din problemele de calitate sunt dependente de sistem şi, în consecinţă, este de datoria managerilor să le rezolve.

(P.B. Crosby)

Un impact deosebit asupra teoriei şi practicilor manageriale l-a avut principiul excelenţei al lui Thomas Peters, conform căruia, în management, lucrurile nu pot fi *bune* sau *aproape bune*; în management, totul trebuie să fie *excelent* pentru ca firma să reuşească.

Pe baza unei ample documentări în 43 de firme situate în topul mondial al competitivităţii, Peters a elaborat un număr de 45 de percepte pe care trebuie să le

aibă în vedere orice manager, de la orice nivel ierarhic. În esenţă, cele 45 de *percepte* formulate de Peters pot fi sintetizate astfel:

- revoluţionaţi calitatea şi faceţi din procesul de producţie un instrument de marketing;
- fiţi total dedicaţi serviciului şi îndeplinirii responsabilităţilor;
- fiţi total dedicaţi satisfacerii nevoilor clienţilor; ascultaţi clienţii, ultimii utilizatori, furnizorii şi comercianţii;
- străduiţi-vă să fiţi unici;
- supra-investiţi în oameni, puneţi pe prim plan salariile, serviciile şi distribuţia;
- dezvoltaţi o strategie inovatoare şi ignoraţi răspunsul „nu s-a inventat încă";
- faceţi din „spiritul inovativ" o „raţiune a existenţei" pentru fiecare dintre salariaţi; măsuraţi progresul realizat ca urmare a oricărei inovări, perfecţionări; faceţi din salariaţii cei mai inventivi adevăraţi eroi, campioni ai firmei dumneavoastră;
- investiţi timp în recrutarea personalului; asiguraţi-vă cu personal pentru toate funcţiile şi stimulaţi lucrul în echipă;
- „debarasaţi-vă" cât mai rapid de cei incompetenţi ori rezistenţi la schimbare; reconcepeţi rolul managerilor mijlocii, astfel încât să-i transformaţi din „gardieni" în „mediatori";
- simplificaţi procedurile birocratice, reduceţi „hârtiile" şi distrugeţi „aparatul";
- orientaţi-vă cu precizie asupra a „ceea ce trebuie schimbat" şi a „urgenţei acestei schimbări";
- conduceţi prin exemplul personal, folosiţi un management „vizibil" şi utilizaţi metode cât mai simple pentru a stimula înţelegerea şi participarea celorlalţi;
- faceţi ca procedurile de control să fie cât mai simple şi mai eficiente;
- cereţi salariaţilor să fie loiali faţă de firmă şi integri în toate acţiunile pe care le întreprind pentru şi în numele firmei; fiţi un exemplu pentru ei.



Verificați-vă cunoștințele și ...
... aplicați-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Care este ordinea de importanţă a calităţilor / abilităţilor pe care trebuie să le aibă un bun manager de prima linie (de nivel inferior)?
   a) Capacitate de orientare strategică; capacitate de a dezvolta relaţii umane; cunoştinţe profesionale de specialitate;
   b) Cunoştinţe profesionale de specialitate; capacitate de a dezvolta relaţii umane; capacitate de orientare strategică;
   c) Capacitate de a dezvolta relaţii umane; capacitate de orientare strategică; cunoştinţe profesionale de specialitate.
2. Care dintre următoarele ipostaze (ansambluri organizate de comportamente) sunt, după Henry Mintzberg, roluri decizionale ale managerilor?
   a) Observator activ (monitor);
   b) Regulator de perturbaţii;
   c) Lider;
   d) Distribuitor de resurse.
3. Care dintre următoarele căi de acţiune sunt, în concepţia lui Thomas Peters, factori de succes în management?
   a) Contactul continuu cu clienţii;
   b) Selecţia ştiinţifică a angajaţilor;
   c) Autonomia operaţională şi încurajarea întreprinzătorilor.
4. Orientarea organizaţiei în conformitate cu misiunea şi obiectivele strategice stabilite este responsabilitatea esenţială a:
   a) managerilor superiori;
   b) managerilor mijlocii;
   c) managerilor de primă linie;
   d) directorilor generali.
5. Care este ordinea de importanţă a calităţilor / abilităţilor pe care trebuie să le aibă un bun manager de nivel ierarhic superior ?
   a) Capacitate de orientare strategică; capacitate de a dezvolta relaţii umane; cunoştinţe profesionale de specialitate;
   b) Cunoştinţe profesionale de specialitate; capacitate de a dezvolta relaţii umane; capacitate de orientare strategică;
   c) Capacitate de a dezvolta relaţii umane; cunoştinţe profesionale de specialitate; capacitate de orientare strategică.
6. Direcţionarea activităţii unităţii conduse prin aplicarea unor cunoştinţe de

specialitate este responsabilitatea principală a:
a) managerilor superiori;
b) managerilor mijlocii;
c) managerilor de primă linie;
d) directorilor generali.

7. Rolurile manageriale definite de Mintzberg (reprezentant oficial, lider, observator activ etc.) sunt:
   a) grupe complexe de activităţi asociate în mod direct cu îndeplinirea misiunii organizaţiei;
   b) ansambluri organizate de comportamente care ilustrează ceea ce fac „de fapt" managerii.

8. La acest nivel ierarhic, esenţiale sunt capacitatea de orientare strategică şi dezvoltarea relaţiilor umane, atât în interiorul organizaţiei, cât şi în raporturile acesteia cu mediul extern. În plus, Thomas Peters afirma că „...la acest nivel, «calitatea» de a fi un bun specialist într-un domeniu sectorial nu reprezintă o garanţie a reuşitei manageriale". Care manageri sunt avuţi în vedere de afirmaţiile de mai sus?
   a) Managerii de niveluri ierarhice mijlocii;
   b) Managerii de niveluri ierarhice superioare.

9. (1) Studiind activitatea managerilor din mai multe organizaţii americane, Henry Mintzberg (1973) a ajuns la concluzia că aceştia îndeplinesc zece roluri (ansambluri organizate de comportamente).
   (2) Aceste roluri sunt grupate în trei categorii: roluri interpersonale, roluri informaţionale şi roluri de reprezentare (lider).
   a) Numai prima afirmaţie, marcată cu (1), este adevărată.
   b) Numai a doua afirmaţie, marcată cu (2), este adevărată.
   c) Ambele afirmaţii sunt adevărate.

10. Care dintre următoarele funcţii sunt, potrivit lui Henry Fayol, funcţii ale întreprinderii?
   a) Comercială;
   b) Financiară;
   c) De antrenare;
   d) De contabilitate;
   e) De control.

11. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate?
   a) Managerii de la niveluri ierarhice superioare realizează cu precădere activităţi specifice funcţiilor de planificare şi coordonare / antrenare;
   b) Managerii de la niveluri ierarhice de prima linie realizează cu precădere activităţi specifice funcţiilor de coordonare şi control;
   c) Managerii de la niveluri ierarhice superioare realizează cu precădere activităţi specifice funcţiilor de planificare şi organizare;
   d) Managerii de primă linie inferioare realizează cu precădere activităţi specifice funcţiilor de planificare şi control.

b. Aplicații

1. Analizați, pe exemplul unei organizații, posibilitățile de concretizare a factorilor de succes în management.
   - Care sunt principalele concluzii?
   - Schițați un plan, pentru o perioadă de un an, care să permită concretizarea unora dintre acești factori de succes în cadrul organizației analizate. Care sunt factorii de influență și șansele de realizare a obiectivelor din acest plan?
2. Care viziune este dominantă în organizațiile românești: „managementul ca artă" sau „managementul ca știință"? De ce? Care sunt principalele implicații?
3. Analizați responsabilitățile celor trei categorii de manageri. Cum explicați faptul că un foarte bun manager de primă linie, promovat în categoria top-managerilor, poate deveni incompetent?
4. Cum puteți explica performanțele de excepție obținute de președintele unei companii de produse electronice care a venit din poziția de vicepreședinte la Coca Cola?
5. Reflectați asupra celor zece roluri ale managerilor. Luați cazul concret al unei firme și analizați posibilitățile de exercitare a rolurilor, pe cele trei categorii de manageri. Discutați opiniile dv. cu cei în cauză. Care sunt principalele concluzii?
6. Ca rezultat al orientării practicilor manageriale spre performanță organizațională, companiile devin mai competitive, consolidându-și poziția pe piață. Totodată, crește prestigiul / reputația acestora, ele devenind tot mai respectate de factorii implicați: consumatori, parteneri de afaceri, salariați și comunitate.

   Anual, Pricewaterhouse Coopers împreună cu Financial Times realizează un sondaj, după o metodologie specifică, publicând un raport prin care sunt identificate cele mai respectate companii. Raportul include câte un clasament pentru: cele mai respectate companii; cei mai respectați directori generali; cele mai bine conduse companii prin prisma efectelor asupra protejării resurselor din mediu. Clasamentele mai sunt efectuate pe sectoare și pentru 20 de spații naționale (SUA, Anglia, Canada, China, Franța, Germania, Olanda, Rusia etc.). Pentru exemplificare, redăm în continuare (tabelul 1.4) deținătoarele primelor 10 locuri pentru clasamentul general, conform evaluărilor din raportul *The World's Most Respected Companies Survey 2002*, efectuat de Pricewaterhouse Coopers și Financial Times. Totodată, în

tabelele 1.5 şi 1.6 sunt prezentaţi factorii care influenţează reputaţia companiilor.

Cele mai respectate companii (clasament general)

Tabelul 1.4

Locul ocupat în anii:				Numele companiei	Ţara	Sectorul
1998	1999	2000	2001			
1	1	1	1	General Electric	SUA	Electrice / Electronice
2	2	2	2	Microsoft	SUA	Tehnologie informatică
4	4	5	3	IBM	SUA	Tehnologie informatică
24	6	3	4	Sony	Japonia	Bunuri de consum
3	3	4	5	Coca-Cola	SUA	Alimentaţie / Băuturi
5	10	6	6	Toyota	Japonia	Construcţii de maşini
35	13	11	7	Nokia	Finlanda	Electrice / Electronice
17	9	20	8	Wal-Mart	SUA	Comerţ
9	12	8	9	Intel	SUA	Tehnologie informatică
	24	22	10	Citigroup	SUA	Servicii financiare

Sursa: *The World's Most Respected Companies Survey 2002*, Pricewaterhouse Coopers & Financial Times

Importanţa factorilor care influenţează reputaţia companiilor

(Opinii ale directorilor generali privind ponderea situaţiilor în care factorii au fost consideraţi importanţi şi foarte importanţi)

Tabelul 1.5

Nr. crt.	Specificaţie	Val. medii (Σcol. 2-8)/7	SUA (n=557)	Belgia (n=51)	Canada (n=50)	Germania (n=52)	Italia (n=50)	Olanda (n=50)	Anglia (n=50)
0	*A*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1	Consumatorii	20.2	17.7	21.4	20.0	17.0	22.3	20.9	22.2
2	Salariaţii	14.2	15.3	13.5	15.1	15.7	10.4	15.1	14.5
3	Reputaţia directorului general	12.3	15.3	7.4	14.7	11.9	13.9	10.7	12.7
4	Ziare, reviste	8.8	8.6	8.8	6.1	10.6	9.4	9.3	8.6
5	Acţionarii	8.5	7.4	10.2	11.4	2.3	11.4	8.9	8.1
6	Analiştii industriali	6.9	8.2	3.8	6.9	11.3	8.4	4.4	5.0
7	Analiştii financiari	5.7	6.7	5.9	9.0	2.3	5.9	4.0	6.3
8	Internetul	5.6	3.4	5.7	3.7	11.3	4.0	6.2	5.0
9	Instituţiile guvernam.	4.8	5.0	5.9	4.9	4.0	1.5	4.4	7.7

Nr. crt.	Specificaţie	Val. medii (Σcol. 2-8)/7	SUA (n=557)	Belgia (n=51)	Canada (n=50)	Germania (n=52)	Italia (n=50)	Olanda (n=50)	Anglia (n=50)
0	A	1	2	3	4	5	6	7	8
10	Legislativul	4.5	2.9	6.9	1.6	6.6	3.0	5.8	4.5
11	Posturile de radio, TV	4.0	4.0	5.7	3.3	2.5	3.5	5.8	3.6
12	Liderii sindicali	2.8	2.3	4.3	2.0	2.5	4.0	3.6	0.9
13	Organizaţiile neguvernamentale	1.6	3.2	0.5	1.2	2.3	2.5	0.9	0.9

Notă: S-a notat cu n, numărul directorilor generali care au fost intervievaţi.
Adaptat după *Corporate Reputation Report*, Hill & Knowlton, 2002, www.hillandknowlton.ca

Ameninţări asupra reputaţiei companiilor
(Opinii ale directorilor generali, exprimate în procente, prin luarea în considerare a trei răspunsuri)

Tabelul 1.6

Nr. crt.	Specificaţie	Val. medii (Σcol. 2-8)/7	SUA (n=557)	Belgia (n=51)	Canada (n=50)	Germania (n=52)	Italia (n=50)	Olanda (n=50)	Anglia (n=50)
0	A	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Critici ale companiei şi ale produselor în media (ziare, radio, TV)	20.4	21.0	24.0	19.3	18.9	18.8	18.4	22.6
2	Afirmaţii nefondate ale grupurilor de interese şi ale consumatorilor privind siguranţa produselor	18.4	12.4	14.5	14.1	23.4	21.1	23.1	19.9
3	Dezastre, accidente în activitatea de producţie	15.7	15.5	17.2	14.8	14.7	5.3	21.1	21.2
4	Comportament organizaţional neetic	12.5	18.0	13.2	11.9	8.7	14.3	12.9	8.2
5	Afirmaţii nefondate ale oficialilor guvernamentali privind siguranţa produselor	10.4	10.3	12.5	14.8	4.5	11.3	8.2	11.0
6	Litigii sau probleme cu organismele judecătoreşti	9.9	15.0	10.5	7.4	11.5	4.5	10.2	10.3
7	Critici ale companiei şi ale produselor pe Internet	6.1	5.6	6.8	7.4	9.4	3.8	5.4	4.1
8	Altele	6.4	2.1	1.4	8.9	8.7	20.3	0.7	2.7

Adaptat după *Corporate Reputation Report*, Hill & Knowlton, 2002, www.hillandknowlton.ca

Conform opiniilor directorilor generali din companiile americane şi europene, îmbunătăţirea reputaţiei companiilor duce la: creşterea vânzărilor şi îmbunătăţirea performanţelor organizaţionale; promovarea tranzacţiilor şi a iniţiativelor strategice; recrutarea şi menţinerea celor mai buni salariaţi; creşterea atractivităţii pentru acţiunile companiilor.

a) Studiaţi cu atenţie tabelele 1.4 – 1.6. Care sunt concluziile pe care le desprindeţi?

b) Folosind categoriile ce desemnează factorii favorizanţi şi ameninţările reputaţiei companiilor (tabelele 1.5 şi 1.6), analizaţi situaţia concretă pe companii româneşti. Ce concluzii desprindeţi?

7. Analizaţi principalele trăsături ale exercitării funcţiilor managementului în firmele americane, japoneze şi româneşti, prezentate în tabelul 1.7. Identificaţi elementele distinctive ale exercitării funcţiilor managementului în firmele româneşti cu capital de stat, în firmele străine cu filiale care operează în România şi în firmele private cu capital autohton.

Particularităţi ale exercitării funcţiilor managementului

Tabelul 1.7

A. *Planificarea*

	SUA	România	Japonia
1	Orientare prioritară pe termen scurt	Orientare prioritară pe termen scurt	Orientare prioritară pe termen lung
2	Luarea individuală a deciziilor	Luarea individuală a deciziilor este dominantă	Luarea în grup, prin consens, a deciziilor
3	Antrenarea unui număr mic de persoane în luarea şi transmiterea deciziilor	Antrenarea unui număr mic de persoane în luarea deciziilor şi transmiterea lor printr-o filieră birocratică	Antrenarea unui număr mare de persoane în luarea şi transmiterea deciziilor
4	Adoptarea deciziilor în partea superioară a piramidei ierarhice	Adoptarea deciziilor în partea superioară a piramidei ierarhice	Luarea deciziilor de la baza piramidei ierarhice spre vârf şi invers
5	Luarea rapidă a deciziilor. Implementarea este greoaie, necesitând unele compromisuri	Luarea greoaie a deciziilor. Implementarea este înceată, necesitând unele compromisuri	Luarea greoaie a deciziilor. Implementarea este rapidă

B. Organizarea

	SUA	România	Japonia
1	Responsabilitățile sunt individualizate foarte clar pe fiecare salariat	Responsabilitățile sunt individualizate pe fiecare salariat prin *fișa postului*	Responsabilitățile sunt colective
2	Structuri organizatorice formale (*descentralizare organică)*	Structuri organizatorice formale (*centralizare birocratică*)	Structuri organizatorice informale (*adaptabile*)
3	Identificarea cu profesia este mai puternică decât adeziunea față de firmă. Cultura organizațională este orientată spre competență și acțiune	Identificarea cu profesia este mai puternică decât adeziunea față de firmă. Cultura organizațională este slab conturată, manifestându-se unele practici și mentalități specifice *sistemului de comandă*	Adeziunea față de firmă este mai puternică. Cultura organizațională are trăsături distincte, foarte puternice. Elementele tradiționale sunt dominante

C. Antrenarea și coordonarea

	SUA	România	Japonia
1	Schimbări frecvente între companii	Mobilitate redusă între firme	Mobilitate redusă între companii
2	Promovare rapidă	Promovare relativ lentă	Promovare lentă
3	Loialitate pentru profesie	Loialitate pentru profesie	Loialitate față de firmă
4	Evaluare frecventă a performanțelor	Evaluarea sumară a performanțelor	Evaluarea performanțelor pentru noii angajați
5	Promovarea se bazează pe performanțe	Promovarea se bazează pe vechime și criterii specifice	Promovarea se bazează pe criterii multiple
6	Atitudine ezitantă în formarea și perfecționarea personalului	Fonduri minime pentru formarea și perfecționarea personalului	Formarea și perfecționarea personalului este o investiție pe termen lung
7	Prevalează insecuritatea postului	Prevalează insecuritatea postului	Angajarea se face pe viață
8	Liderul acționează ca decident și șef al grupului	De regulă, șeful formal nu este și liderul grupului.	Liderul acționează ca mediator și membru al grupului

	SUA	România	Japonia
9	Stil directiv, autoritar, ferm	Este preferat stilul directiv, autoritar	Stil paternalist
10	Opinii divergente care afectează cooperarea	Opinii divergente care afectează cooperarea	Îmbinarea valorilor, ceea ce favorizează cooperarea
11	Confruntări „faţă în faţă“	Confruntări „faţă în faţă“ între şefi şi subalterni	Orientarea spre armonie
12	Comunicaţiile de sus în jos sunt dominante	Comunicaţiile de sus în jos sunt dominante	Comunicaţii de jos în sus

D. Controlul

	SUA	România	Japonia
1	Controlul se efectuează prin superiori	Controlul se efectuează prin superiori şi organisme specializate	Controlul se efectuează prin egali
2	Este orientat spre performanţele individuale	Este orientat spre respectarea procedurilor şi normelor	Este orientat spre performanţele grupului
3	Scopul constă în identificarea şi prevenirea greşelilor	Scopul vizează corectarea greşelilor, recuperarea pagubelor şi sancţionarea vinovaţilor	Scopul controlului vizează salvarea imaginii

Adaptat după H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, 8th ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1998

CAPITOLUL 2

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI ETICA AFACERILOR

Cultura organizaţională şi etica afacerilor constituie, fără îndoială, două dintre cele mai neglijate probleme manageriale în firmele româneşti, dar aici există poate şi cele mai mari rezerve de îmbunătăţire a performanţelor acestor companii. Numai că pentru aceasta sunt necesare anumite competenţe şi abilităţi specifice pe care cei mai mulţi manageri nu le posedă. Sau poate nici nu conştientizează importanţa acestora. Dumneavoastră le-aţi putea obţine citind cu atenţie acest capitol.

Opriţi-vă şi reflectaţi asupra acelor pasaje care vi se par mai importante sau care vă atrag atenţia prin ceva anume. Faceţi conexiuni cu situaţii din experienţa dumneavoastră. Parcurgeţi testele de autoevaluare şi rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *În ce constă cultura organizaţională şi cum aceasta poate fi orientată spre performanţă;*
- *Cum ar putea fi orientat sistemul de valori şi ce efecte s-ar obţine pe planul performanţelor organizaţionale;*
- *Cât de important este climatul etic pentru performanţele manageriale şi cât de mari sunt pierderile firmelor româneşti ca urmare a fenomenului de corupţie;*
- *Aţi putea elabora un cod etic pentru organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea. Dacă veţi fi suficient de convingător, acesta ar putea fi chiar aplicat.*

2.1. Cultura organizaţională

2.1.1. Conceptul de cultură organizaţională

Fiecare organizaţie, indiferent de mărimea şi domeniul ei de activitate, are o cultură organizaţională proprie, care depinde de propria ei istorie, de modul de abordare a problemelor şi de practicile de conducere ale activităţilor. Cultura organizaţională reflectă mix-ul personalităţilor şi al stilurilor de leadership, ea punându-şi amprenta asupra modului în care vor fi realizate lucrurile, se vor efectua schimbările, se va manifesta personalitatea organizaţională şi climatul psiho-social. Folosind o analogie simplă, cultura reprezintă pentru o organizaţie ceea ce pentru un individ este personalitatea sa. Mac Millan consideră cultura ca fiind *ideologia acelei organizaţii,* iar T. Peters şi R. Waterman apreciază că ea este rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în „spiritul unei prestaţii excelente". Cultura îşi are originea în interacţiunea relaţiilor interpersonale la nivel organizaţional.

Conceptul de cultură organizaţională îşi are rădăcinile în ştiinţele sociale, în antropologie, sociologie, psihologie socială şi comportament organizaţional. Primele studii specifice datează din perioada anilor 1970 (Clark, 1972; Pettigrew, 1973). Apoi, Schein (1985) contribuind la conturarea conceptului de cultură organizaţională, a abordat posibilităţile de analiză şi de intervenţie în modificarea acesteia. În perioada 1980 – 1990, cultura organizaţională a început să fie tot mai mult analizată, companiile vest-europene şi cele nord-americane fiind preocupate să înţeleagă şi să explice performanţele superioare ale companiilor japoneze de la acea vreme.

> Cultura este „cheia" excelenţei organizaţionale iar leadership-ul este unul dintre factorii care contribuie la crearea culturii.
>
> Edgar Schein - *Organizational Culture and Leadership*

> Cultura organizaţională influenţează comportamentul oamenilor, aspiraţiile lor în carieră, formarea profesională şi statutul lor în societate.

Cultura organizaţională a fost abordată într-o manieră *raţională* de către Peters & Waterman (1982), într-o perspectivă *funcţională* de către Schein (1985) sau într-o manieră *metaforică* de către antropologi, precum Geertz (1993). Unii autori precum Schein (1992) şi Pettigrew (1985) prezintă cultura organizaţională ca fiind implicarea valorilor comunicate, dar nu fac distincţie clară între valorile liderilor acestor organizaţii şi valorile celorlalţi membri ai organizaţiei.

În fine, Hofstede (1997) definește cultura organizațională ca fiind „programarea colectivă a modului de gândire prin care membrii unei organizații se deosebesc de cei ai altei organizații". El argumentează că valorile fondatorilor și ale celorlalți membri ai organizației au un rol însemnat, dar modul în care aceste culturi afectează gândirea membrilor obișnuiți ai acestor organizații va fi determinat de practicile adoptate.

Ținând seama de toate aceste opinii, putem defini ***cultura organizațională*** *ca fiind modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.* Cultura organizațională este reprezentată de sistemul de valori, de convingerile comune ale membrilor organizației privind existența și funcționarea acesteia, de ritualuri, mituri și întâmplări care determină modul în care angajații gândesc și acționează.

Datorită faptului că o organizație își desfășoară activitatea într-un spațiu național sau multinațional, în care personalul are o anumită specificitate din punct de vedere al valorilor sociale, religioase, estetice, cultura organizațională este puternic influențată de trăsăturile caracteristice ale unor niveluri de cultură de rang superior, dintre care *cultura națională* are cea mai puternică influență.

Cultura națională, în opinia lui F. Fukuyama [1995] este „un model moral intrinsec, ce poate consta din idei, valori și relații". Societatea își reglează comportamentul cu ajutorul unor coduri morale, formate din modele privind ideile, valorile și relațiile. Acestea sunt dezvoltate prin tradiție, repetiție, exemple și sunt întărite prin imagini, obiceiuri și opinii sociale.

Geert Hofstede [1996], unul dintre cei mai autorizați cercetători ai culturii naționale, consideră că



Geert Hofstede, profesor emeritus la Maastricht University a întreprins probabil cea mai amplă cercetare privind modul în care valorile de la locul de muncă sunt influențate de cultură.

Din 1967 până în 1973, în timp ce lucra la IBM ca psiholog, el a colectat și analizat date de la peste 100 000 de persoane din 50 de țări și 3 regiuni.

Inițial, Hofstede și-a dezvoltat modelul de diferențiere a culturilor naționale în baza a patru dimensiuni: *distanța față de putere* (DP), *individualism* (IDV), *masculinitate* (MAS), și *evitarea incertitudinii* (EI).

După continuarea cercetărilor pe angajați și manageri din China, Hofstede a adăugat o nouă dimensiune modelului său, *orientarea pe termen lung* (OTL), inspirată din filozofia confucianistă și care a fost aplicată în 23 de țări.

Geert Hofstede și-a publicat rezultatele cercetărilor sale într-o serie de lucrări, dintre care cele mai cunoscute sunt *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage (1980) și *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York; McGraw-Hil (1996), ultima fiind tradusă și în limba română.

există o „cultură în sens restrâns“, adică „ o civilizaţie“ sau „rafinament al minţii“, care se concretizează în rezultate cum ar fi educaţia, arta şi literatura şi o „*cultură ca sofware mental*“, care corespunde conceptului de cultură din antropologie, care include tipare de gândire, simţire şi acţiune.

Conform modelului de analiză elaborat de Hofstede, cultura naţională poate fi caracterizată prin cinci dimensiuni: distanţa faţă de putere, individualismul, masculinitatea, prevenirea incertitudinii şi orientarea pe termen lung.

1. *Indicele distanţei faţă de putere* (IDP) semnifică măsura în care membrii unei culturi se aşteaptă şi acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate şi în organizaţii. Un **indice al distanţei faţă de putere mare** reflectă inegalităţi din punct de vedere al accesului oamenilor la putere şi avuţie. Aceste societăţi sunt orientate spre sistemul de caste, cu posibilităţi reduse de mobilitate şi de progresare ale cetăţenilor. Un **indice al distanţei faţă de putere redus** semnifică faptul că în acele societăţi, egalitatea şanselor şi oportunitatea oamenilor de a accede la un status mai bun sunt evidente. Impactul situaţiei concrete a culturii naţionale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaţionale este redat în tabelul 2.1.

Indicele distanţei faţă de putere (IDP)

Tabelul 2.1

IDP ridicat	*IDP scăzut*
• Ierarhia din cadrul organizaţiei reflectă inegalitatea dintre indivizi şi grupuri;	• Ierarhia reflectă importanţa rolurilor, stabilită în mod convenţional;
• În cadrul organizaţiilor, centralizarea este frecventă;	• În cadrul organizaţiilor este promovată ideea descentralizării;
• Diferenţe mari de salarii între posturile de la vârful piramidei ierarhice şi cele de la baza acesteia;	• Diferenţe mai mici de salarii între posturile de la vârful piramidei ierarhice şi cele de la baza acesteia;
• Subordonaţii aşteaptă să li se spună ce au de făcut;	• Subordonaţii aşteaptă să fie consultaţi şi să aibă iniţiativă în ceea ce fac;
• Şeful ideal este autocratul binevoitor (un „tată bun“);	• Şeful ideal promovează un leadership participativ;
• Privilegiile şi simbolurile statutului managerilor sunt de aşteptat să fie frecvent invocate / utilizate.	• Invocarea privilegiilor şi simbolurilor statutului managerilor nu sunt bine privite de către ceilalţi.

2. *Individualismul* (IDV). **Un nivel ridicat** de individualism reflectă faptul că drepturile individului au un rol important în cadrul societăţii. În aceste societăţi, indivizii tind să dezvolte un mare număr de relaţii libere, oamenii preocupându-se de propriile interese şi de cele ale familiei lor restrânse (familia nucleu). **Un nivel**

scăzut de individualism (*colectivismul*) este specific societăților cu un mare grad de colectivism, cu legături strânse între indivizi. În acest caz, oamenii se așteaptă ca alții din grupul lor (familia extinsă, clanul, organizația) să le apere interesele în schimbul loialității manifestate față de grupul respectiv. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 2.2.

Individualismul (IDV)

Tabelul 2.2

IDV ridicat	*IDV scăzut*
• Relațiile angajat-angajator stabilite în baza unui contract, presupus ca fiind reciproc avantajos;	• Relațiile angajat-angajator stabilite mai mult în termeni morali, ca o legătură de familie;
• Angajarea și promovarea sunt pe bază de aptitudini și reguli impersonale;	• Deciziile de angajare și promovare sunt influențate de grupurile de interese;
• Se practică mai mult un management al indivizilor;	• Se practică mai ales un management al grupurilor cu interese distincte;
• Sarcinile de muncă sunt mai importante decât relațiile inter-personale.	• Relațiile inter-personale sunt mai importante decât sarcinile de muncă.

3. *Masculinitatea* (MAS), ca dimensiune culturală, presupune diferențierea clară a rolului social al sexelor, accentuează nevoia de afirmare de sine, de succes profesional și material. O **masculinitate înaltă** semnifică o mare diferențiere între sexe, bărbații dominând societatea într-o proporție semnificativă. La polul opus, **masculinitatea scăzută** (feminitate) semnifică un grad redus al discriminării, femeile fiind tratate în mod egal cu bărbații în toate aspectele societății. Feminitatea culturală estompează rolul social al sexelor, valorizând preocuparea pentru relații umane agreabile și calitatea vieții. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 2.3.

Masculinitatea (MAS)

Tabelul 2.3

MAS ridicată	*MAS scăzută*
• Se așteaptă de la manageri să fie încrezători, stăpâni pe ei înșiși;	• Managerii își pun în valoare intuiția, urmărind realizarea consensului;
• Accent pe competiție și performanță;	• Accent pe calitatea condițiilor de muncă și performanță;
• Rezolvarea conflictelor în mod tranșant, prin confruntare directă.	• Rezolvarea conflictelor prin negociere și compromis.

4. *Prevenirea incertitudinii* semnifică măsura în care membrii unei culturi se simt ameninţaţi de situaţii incerte sau comportamente neconvenţionale. Indicele de prevenire *a incertitudinii* (IPI) este orientat asupra nivelului de toleranţă pentru incertitudine şi ambiguitate în societate. Un **IPI ridicat** indică faptul că acea ţară are o toleranţă redusă pentru incertitudine şi ambiguitate şi drept urmare, elaborează un număr mare de reglementări şi norme. Un **IPI scăzut** semnifică faptul că acea ţară este mai tolerantă pentru o varietate de opinii. Este cazul societăţilor mai puţin orientate pe reguli, mai deschise să accepte schimbarea şi dispuse să-şi asume un mai mare risc. Impactul situaţiei concrete a culturii naţionale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaţionale este redat în tabelul 2.4.

Prevenirea incertitudinii (IPI)

Tabelul 2.4

IPI ridicată	*IPI scăzută*
• Nevoia emoţională de reguli, chiar dacă acestea nu vor fi niciodată operaţionale în întregime;	• Se porneşte de la premisa că nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar;
• Nevoia emoţională de a fi în permanenţă ocupat şi de a munci din greu;	• Munca este dimensionată astfel încât să nu ducă la inconfort şi repulsie;
• Precizia şi punctualitatea sunt considerate ca fiind implicite;	• Precizia şi punctualitatea sunt atitudini care se învaţă prin educaţie;
• Rezistenţă la schimbare şi tendinţă de suprimare a ideilor şi comportamentelor care se abat de la reguli şi norme;	• Toleranţă faţă de comportamente care se abat de la norme şi susţinerea ideilor inovatoare;
• Motivare prin securitate şi apartenţă.	• Motivare prin realizare de sine, stimă şi sentimentul de apartenţă la grup.

5. *Orientarea pe termen lung* (OTL) reflectă măsura în care o societate acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea către tradiţie şi valori de gândire. **OTL ridicată** semnifică orientarea către valorile pe termen lung, respectul pentru tradiţie şi o puternică etică a muncii, unde recompensarea pe termen lung este considerată ca fiind rezultatul muncii de zi cu zi. În culturile cu o **OTL redusă**, schimbările pot fi făcute mult mai rapid. Impactul situaţiei concrete a culturii naţionale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaţionale este redat în tabelul 2.5.

Orientarea pe termen lung (OTL)

Tabelul 2.5

OTL ridicată	*OTL scăzută*
• Orientarea către tradiţie şi valori de gândire;	• Pragmatism şi orientare spre valori vizând performanţa şi excelenţa;
• Orientarea valorilor organizaţionale spre etica muncii, loialitate şi corectitudine;	• Orientarea spre etică datorită efectelor ce pot fi obţinute pe planul performanţelor şi a prestigiului;
• Recompensare prin creşterea prestigiului ca urmare a recunoaşterii efortului depus în timp.	• Sisteme transparente şi măsurabile de recompensare în funcţie de performanţele concrete.

În tabelul 2.6 sunt prezentate rezultatele determinărilor lui Hofstede pentru şase zone geografice şi România.

Dimensiuni ale culturii naţionale pe zone geografice

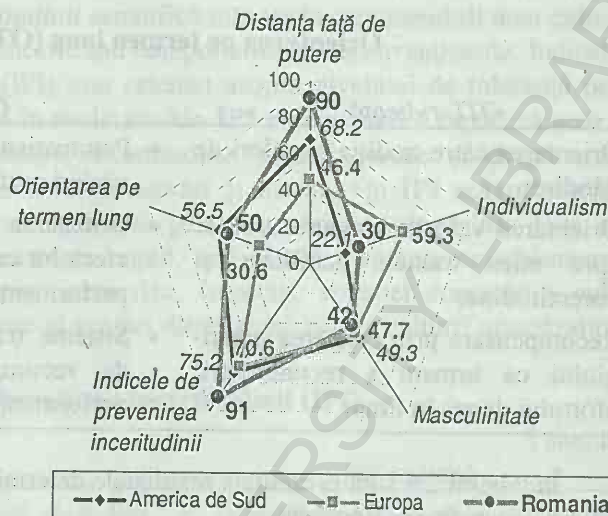
Tabelul 2.6

Nr. crt.	Zone geografice	Dimensiuni ale culturii naţionale (Geert Hofstede)				
		Distanţa faţă de putere	Individualism	Masculinitate	Indicele de prevenire a incertitudinii	Orientarea pe termen lung
1	Asia	70.8	26.8	53.8	56.3	74.0
2	Africa	67.5	37.5	50.5	55.8	20.5
3	SUA şi Canada	39.5	85.5	57.0	47.0	26
4	America de Sud	68.2	22.1	49.3	75.2	56.5
5	Australia şi N. Zeelandă	29.0	84.5	59.5	50	30.5
6	Europa	46.4	59.3	47.7	70.6	30.6
7	**România**	**90**	**30**	**42**	**91**	**50*)**

*) Estimări proprii
Sursa: http://www.geert-hofstede.com

Având unele rezerve datorate faptului că nu avem informaţii privind actualizarea în ultimii 10 – 15 ani a estimărilor lui Hofstede, putem observa (figura 2.1) că prin prisma celor cinci dimensiuni ale modelului, cultura naţională din România se apropie mai mult de trăsăturile culturale ale ţărilor din America de Sud decât a celor din ţările europene. Aceasta are o semnificaţie deosebită dacă se are în vedere impactul pe care cultura naţională îl are asupra modelelor culturale la nivel organizaţional.

Figura 2.1. Dimensiunile culturii naţionale pentru România, Europa şi America de Sud



Caracteristicile culturii naţionale căreia îi aparţin indivizii unei organizaţii îşi pun amprenta asupra culturii acelei organizaţii.

Într-o anumită măsură, cultura unei organizaţii este asemănătoare cu cea a unei societăţi, oferind o imagine a modului în care:

- reflectă regulile nescrise privind interacţiunea (membrii unei organizaţii îşi pot exprima ideile în mod liber?);
- membrii unei organizaţii trebuie să acţioneze după reguli şi norme stricte privind modul în care acţionează;
- există şi este aplicat un sistem de evaluare a impactului acţiunilor individuale asupra rezultatelor organizaţionale;
- prin cultura organizaţiei se pune accentul pe exercitarea puterii sau pe un comportament organizaţional democratic.

Conform opiniilor exprimate de Hofstede (1997), culturile naţionale diferă îndeosebi din punct de vedere al *valorilor*, în timp ce culturile organizaţionale sunt specifice prin *practicile folosite*, care sunt cele mai vizibile părţi ale culturii şi care pot fi orientate în anumite limite. Astfel, este de dorit ca valorile fondatorilor şi ale altor lideri importanţi să devină practici pentru ceilalţi membri ai organizaţiei. Acest lucru nu este simplu pentru că cele mai multe valori au fost însuşite din familie şi din şcoală. În această viziune este importantă concordanţa care se realizează între *valorile promovate* de fondatori şi cei mai importanţi lideri, pe de o parte, şi *valorile asumate* de majoritatea angajaţilor, pe de altă parte. Din acest

punct de vedere, pot exista organizații cu o *cultură puternică* și organizații cu o *cultură labilă, slabă.*

Cultură labilă (slabă)
(o slabă acceptare a comportamentelor așteptate sau un set neclar de norme comportamentale)

Cultură puternică
(Toți membrii organizației agreează și își asumă un set specific de comportamente dezirabile)

Formarea și evoluția unei culturi organizaționale este un proces complex, de durată care se realizează în condițiile acțiunii unui complex de *factori*, dintre care pot fi menționați: mărimea organizației; gradul de integrare a activității; caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu; istoria organizației; personalitatea fondatorului; evenimentele importante prin care a trecut organizația; managerii; situația economico-financiară a organizației; resursele de care dispune și cele la care are acces (a se vedea și caseta următoare).

Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale

- ***Mărimea organizației,*** *care face ca în organizațiile mici, cultura să fie axată pe personalitățile mai importante (cultura de club), iar în organizațiile mari, spre o cultură de roluri, specifică organizațiilor birocratice.*
- ***Gradul de integrare a activității.*** *Atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic.*
- ***Caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu.*** *Un mediu stabil, previzibil, favorizează rutina organizațională și birocratizarea.*
- ***Istoria organizației.*** *Personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația, marchează trăsăturile culturii organizaționale, orice schimbare fiind dificil de întreprins.*
- ***Managerii și în special managerii superiori influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor.***
- ***Situația economico-financiară a organizației, resursele de care dispune și cele la care are acces influențează cultura organizațională.***

C. Handy - *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1985

Cultura permite obținerea unor importante avantaje și pe planul imaginii, a prestigiului unei organizații. Din acest punct de vedere, pentru a fi eficace, cultura organizațională trebuie să fie *vizibilă* atât prin tipul clădirilor, birourilor, unităților de distribuție, cât și prin imaginea proiectată de mesajele publicitare și sistemul de relații publice.

Un studiu efectuat de compania de consultanţă Watson Wyatt Worldwide pe 51 firme incluse în lista „Fortune 750", în baza rezultatelor din anii 1999 şi 2001, a dus la concluzia că peste 47% din creşterea valorii de piaţă a acestor companii s-a datorat îmbunătăţirii culturii organizaţionale şi în special a modului de promovare a valorilor în domeniul resurselor umane.

Principalele practici identificate şi contribuţia acestora la creşterea valorii de piaţă (%) a companiilor analizate au fost următoarele:

- Îmbunătăţirea sistemului de recompensare şi creşterea responsabilităţii 16,5 %;
- Colegialitatea şi creşterea flexibilităţii la locul de muncă .... 9,0 %;
- Îmbunătăţirea recrutării şi angajamentul pentru excelenţă .... 7,9 %;
- Folosirea tehnologiilor moderne privind resursele umane (sisteme interactive de răspuns vocal, intranet) .... 6,5%.

Sursa: Bruce Pfau, Ira Kay, *Corporate culture. The Hidden Human Resource: Shareholder Value*, in: „Optimize", Strategy & Execution for Business Technology Executives, June, 2002, http://www.optimizemag.com/issue/008/culture.htm.

Principalele *caracteristici* prin care se individualizează o cultură organizaţională sunt următoarele:

1. *Identitatea membrilor*: gradul în care angajaţii se identifică cu organizaţia;
2. *Orientarea spre grup*: măsura în care activităţile sunt organizate în jurul grupurilor sau a persoanelor individuale;
3. *Orientarea spre oameni*: gradul în care deciziile managerilor iau în considerare efectele deciziilor asupra personalului organizaţiei;
4. *Gradul de integrare a unităţilor componente*: măsura în care unităţile componente sunt încurajate să acţioneze într-o manieră coordonată sau independentă;
5. *Exercitarea controlului*: măsura în care regulile, reglementările, sistemul de supervizare sunt folosite pentru controlul comportamentului salariaţilor;
6. *Tolerarea riscului*: măsura în care angajaţii sunt încurajaţi să fie inovativi şi să-şi asume riscul;
7. *Criteriile de recompensare*: măsura în care creşterea salariului şi promovarea sunt acordate după criterii de performanţă a salariaţilor sau pe bază de vechime, favoritism sau alţi factori care nu sunt legaţi de performanţe;

8. *Tolerarea conflictelor:* gradul în care angajații sunt încurajați să-și exprime opiniile contrare și să critice în mod deschis;
9. *Orientarea:* măsura în care managerii sunt orientați pe rezultate sau pe tehnici și proceduri pentru obținerea acestor rezultate;
10. *Gradul de deschidere față de mediul înconjurător:* gradul în care organizația monitorizează și răspunde la semnalele din mediul înconjurător.

2.1.2. Elementele culturii organizaționale

Unele dintre elementele culturii organizaționale sunt vizibile din afara firmei, ca o reflectare a practicilor în raport cu partenerii de afaceri, comunitatea sau instituțiile guvernamentale, în timp ce altele sunt sesizabile numai la o analiză atentă. Datorită acestui fapt, cultura organizațională poate fi analizată la două niveluri: *de suprafață* și *de adâncime*.

Principalele elemente ale culturii organizaționale sunt: sistemul de valori, normele, simbolurile, întâmplările, eroii, sloganurile și ceremoniile.



Figura 2.2. Niveluri ale culturii organizaționale

Valori și norme. Valorile constituie elementul esențial al culturii organizaționale. Datorită acestui fapt, cultura mai poate fi definită și ca un sistem de valori-cheie, de concepții, modalități de înțelegere și norme stabilite pentru membrii unei organizații. Datorită caracterului complex (figura 2.2), sistemul de valori își pune amprenta asupra concepției de ansamblu privind cultura unei organizații.

***Valorile** sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație.* Ca urmare a valorilor promovate de manageri și asumate mai mult sau mai puțin de către angajați, pot fi reliefate două dimensiuni: una *preferată, dezirabilă* și una *nedorită.*



Figura 2.3. Elementele componente ale culturii organizaţionale

În funcţie de aceste două dimensiuni vor fi judecate: răul în raport cu binele; nefirescul în raport cu naturalul; anormalul în raport cu normalul; paradoxalul în raport cu logicul; iraţionalul în raport cu raţionalul; urâtul în raport cu frumosul.

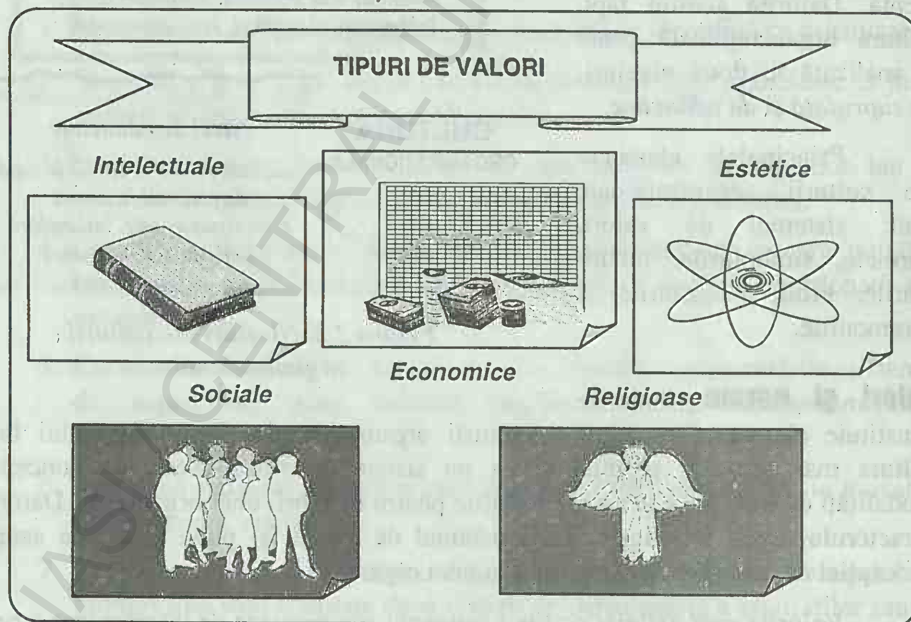


Figura 2.4. Tipuri de valori

Valorile permit formularea standardelor privind căile de acțiune posibile și modul în care vor fi judecate. Pentru a deveni operaționale este necesar ca valorile să fie convertite în norme clare pentru toți angajații, practice și posibil de aplicat în activitatea curentă.

Normele sunt reguli de conduită prin care se descriu ce ar trebui făcut în diferite situații organizaționale. Din punct de vedere al constanței aplicării zilnice, oamenii tind să fie mai sensibili la norme decât la valori. Valorile sunt principii mai generale și adesea este nevoie ca acestea să fie interpretate pentru a le aplica la situații specifice. În timp ce normele sunt instrumente clare care ghidează interacțiunea organizațională, valorile servesc la alegerea modelelor alternative de acțiune. Valorile și normele sunt promovate prin formare profesională și prin orientare concretă.

Analiza intensității de manifestare a valorilor în acțiunile managerilor sau a gradului de asumare a acestor valori de către angajații unei organizații permite caracterizarea culturii organizaționale. Astfel, în baza studiilor întreprinse de noi în perioada 2002 – 2004, într-o serie de companii din România (figura 2.5) a rezultat orientarea culturii organizaționale într-un spirit autoritar, în care comportamentul etic și stimularea lucrului în echipă apar într-un plan secund.

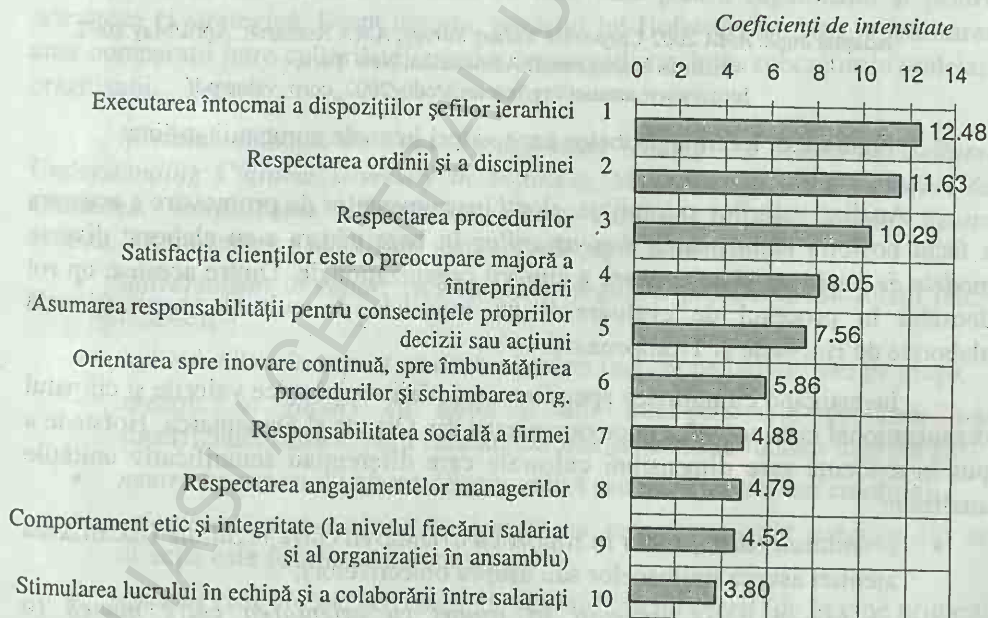
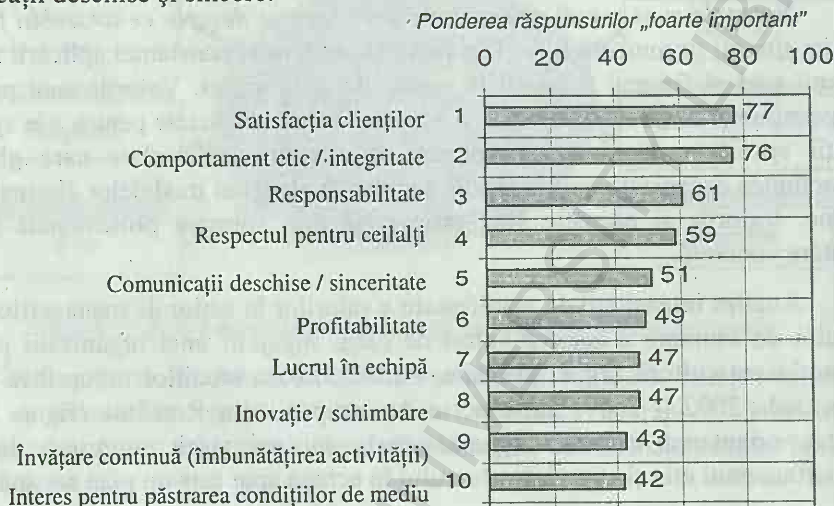


Figura 2.5. Ierarhia primelor zece valori în unele companii din România

Prin contrast cu această orientare a culturii organizaţionale, conform unui studiu efectuat în unele companii străine (figura 2.6) a rezultat că cele mai importante valori promovate sunt: satisfacţia clienţilor, promovarea unui comportament etic, responsabilitatea, respectul pentru ceilalţi şi promovarea unor comunicaţii deschise şi sincere.



Adaptat după: *AMA 2002 Corporate Values Survey*, AMA Research, April/May 2002, American Management Association, New York, http://www.amanet.org/research/pdfs/2002_corp_value.pdf

Figura 2.6. Ierarhia primelor zece valori în unele companii străine

Analiza valorilor şi a mijloacelor / instrumentelor de promovare a acestora a făcut posibilă identificarea *dimensiunilor* în baza cărora s-au elaborat diverse *modele de evaluare şi comparare* a culturii organizaţionale. Dintre acestea, un rol deosebit în procesul de evaluare îl au modelele de cultură organizaţională elaborate de Hofstede şi Trompenaars.

Investigând cu mijloace specifice cercetării sociologice valorile şi climatul organizaţional caracteristice unor organizaţii din Olanda şi Danemarca, Hofstede a pus în evidenţă şase dimensiuni culturale care diferenţiau semnificativ unităţile analizate:

- *orientarea către proces în raport cu orientarea către rezultate* (focalizarea atenţiei asupra mijloacelor sau asupra obiectivelor);
- *orientarea către salariaţi în raport cu orientarea către muncă* (o preocupare mai mare pentru oameni şi problemele lor sau pentru ce se întâmplă la posturile de muncă);

- *abordarea parohială în raport cu abordarea profesională* (angajaţii se identifică cu organizaţia sau organizaţia este considerată ca fiind un loc distinct de viaţa lor privată, unde sunt trataţi prin prisma competenţei şi a contribuţiilor lor la realizarea obiectivelor organizaţionale);
- *sistem deschis în raport cu sistem închis* (vizează relaţiile şi atitudinea pe care organizaţia o are faţă de noii veniţi în firmă şi faţă de indivizii din afara ei. În organizaţiile percepute ca sisteme deschise, ca urmare a unor politici explicite, noii veniţi întâlnesc un mediu prietenos, relaţii armonioase de muncă, oamenii fiind dispuşi să-i accepte. În sistemele închise, angajaţii sunt necooperanţi, secretoşi, iar mediul, ostil);
- *controlul redus în raport cu controlul intens* (modul în care este conceput şi exercitat controlul în cadrul organizaţiei);
- *orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă* (vizează cu precădere orientarea faţă de clienţi. În organizaţiile pragmatice, accentul principal este pus pe îndeplinirea cerinţelor clienţilor, rezultatele fiind mai importante decât respectarea riguroasă a procedurilor interne).

Aşa cum afirmă Hofstede, cele şase dimensiuni sunt descriptive, dar nu şi prescriptive, nici o poziţie prin ea însăşi nefiind bună sau rea. Ceea ce este bun sau rău depinde de fiecare caz, de ceea ce este bine pentru organizaţie şi pentru orientarea ei strategică. Drept urmare, modelul lui Hofstede serveşte la realizarea unor comparaţii între culturile diferitelor organizaţii sau între subculturile aceleiaşi organizaţii.

Modelul elaborat de Fons Trompenaars (*Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business,* McGraw-Hill, 1997) vizează de asemenea, identificarea diferenţelor dintre culturile organizaţionale. Pentru aceasta, Trompenaars a identificat următoarele şapte dimensiuni:

- *universalism în raport cu pluralism* (reguli şi proceduri sau relaţii inter-umane);
- *individualism în raport cu comunitarism* (accent pe individ sau pe grup);
- *specific în raport cu difuz* (relaţii inter-personale profunde sau superficiale; suntem părţi care acţionează separat sau lucrăm împreună);
- *neutru în raport cu afectiv* (ţinem secret sau ne exteriorizăm emoţiile);
- *orientarea spre interior în raport cu orientarea spre exterior* (în ce direcţie este focalizată atenţia);
- *statutul real obţinut în raport cu statutul oficial oferit* (de la cine primeşti sarcini şi cum procedezi);
- *abordarea secvenţială în raport cu abordarea sincronă* (activităţi succesive sau simultane).

Studierea manifestărilor concrete ale valorilor, a normelor şi a instrumentelor de promovare ale acestora în companiile româneşti ne-a permis formularea a încă două dimensiuni relevante pentru identificarea îmbunătăţirilor necesare. Acestea sunt:

a) *orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicaţii, încredere şi respect între colaboratori;*

b) *ce li se cere salariaţilor în raport cu ce li se oferă salariaţilor.*

Cele două dimensiuni (figurile 2.7 şi 2.8) s-au calculat pe baza coeficienţilor de intensitate a percepţiei angajaţilor cu privire la:

Dimensiuni ale culturii organizaţionale	*Valori / cerinţe / norme*
a) *Orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicaţii, încredere şi respect între colaboratori*	• Executarea întocmai a dispoziţiilor şefilor ierarhici; • Respectarea ordinii şi a disciplinei; • Respectarea procedurilor; *în raport cu*: • Respectul faţă de opiniile celorlalţi, indiferent de funcţia lor şi poziţia în ierarhie; • Încrederea reciprocă între colaboratori, dar şi între subordonaţi şi şefi ierarhici; • Comunicaţii deschise, sincere, atât între colaboratori, cât şi între subordonaţi şi şefi ierarhici.
b) *Ce li se cere salariaţilor în raport cu ce li se oferă salariaţilor*	• Asumarea responsabilităţii pentru consecinţele propriilor decizii sau acţiuni; • Orientarea spre inovare şi îmbunătăţirea procedurilor; • Comportament etic şi integritate; • Preocuparea pentru profitabilitatea întreprinderii; *în raport cu*: • Satisfacţia salariaţilor faţă de postul ocupat; • Evaluarea corectă a performanţelor individuale şi recunoaşterea meritelor; • Securitate / siguranţă (personală, a postului etc.); • Buna dispoziţie a salariaţilor.

După cum rezultă din figurile 2.7 şi 2.8, *orientarea spre climatul autoritar* este exercitată cu o intensitate de peste şase ori mai mare (34,41: 5,45) decât intensitatea *orientării spre comunicaţii, încredere şi respect între colaboratori.*

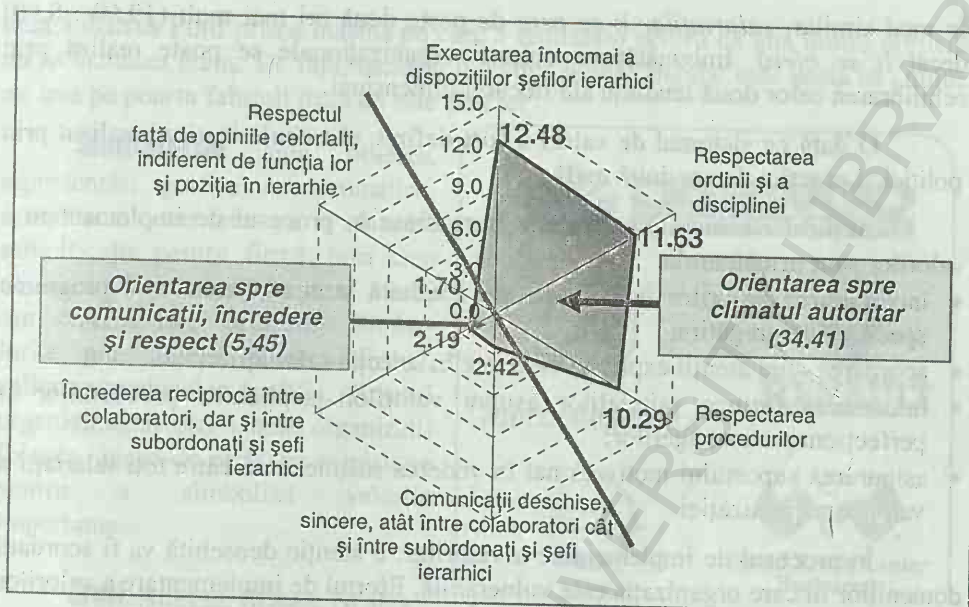


Figura 2.7. Orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicaţii, încredere şi respect

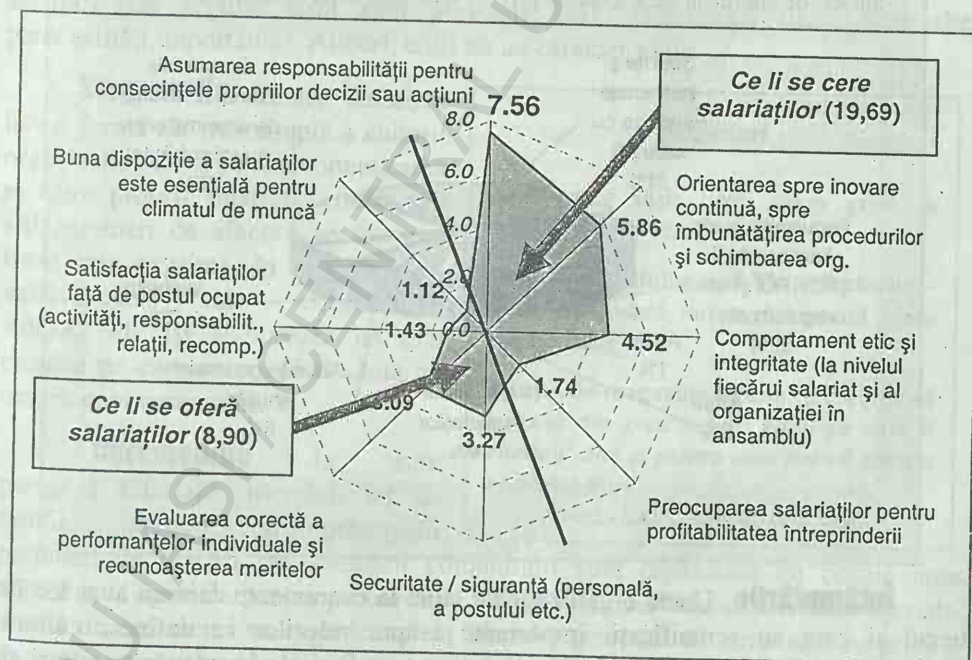


Figura 2.8. Ce li se cere salariaţilor în raport cu ce li se oferă salariaţilor

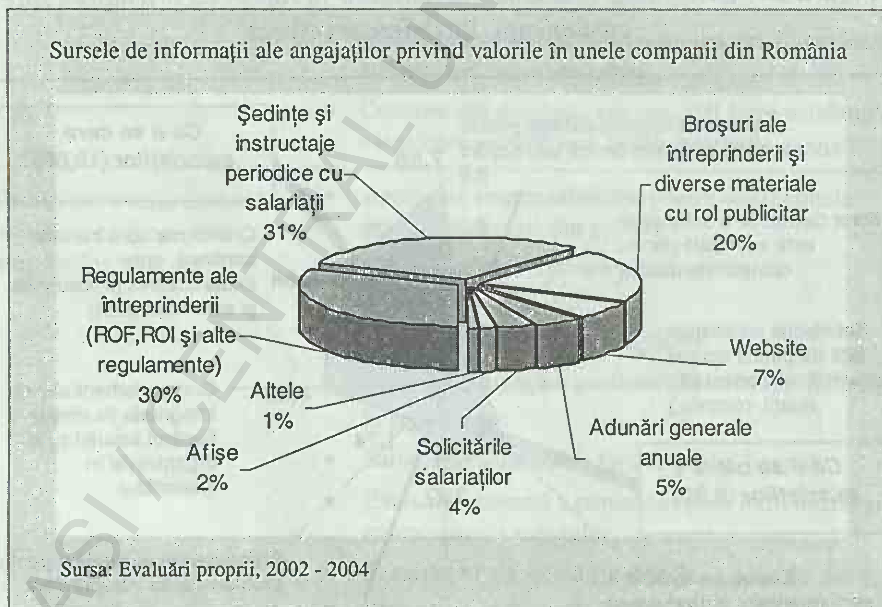
În mod similar, *salariaţilor li se cere* de peste două ori mai mult (19,69 : 8,90) decât *li se oferă*. Îmbunătăţirea culturii organizaţionale se poate realiza prin echilibrarea celor două tendinţe ale fiecărei dimensiuni.

O dată ce sistemul de valori a fost definit, el trebuie instituţionalizat prin politici şi practici de conduită reală.

Acţiunile esenţiale ce trebuie întreprinse în procesul de implementare a valorilor sunt următoarele:

- încorporarea valorilor în codurile de conduită şi dezvoltarea unor programe specifice de pregătire;
- acordarea unei atenţii explicite valorilor în selecţia salariaţilor;
- informarea tuturor salariaţilor asupra valorilor, explicarea procedurilor şi perfecţionarea managerilor;
- asigurarea suportului motivaţional în vederea susţinerii de către toţi salariaţii a valorilor organizaţiei.

În procesul de implementare a valorilor, o atenţie deosebită va fi acordată domeniilor în care organizaţia este vulnerabilă. Efortul de implementare a valorilor este permanent, se manifestă la toate nivelurile şi pentru toate aspectele.



Întâmplările. Unele organizaţii fac apel la evenimente care au avut loc în trecut şi care au semnificaţii importante asupra valorilor ce definesc cultura organizaţională. Aceste fapte, întâmplări sunt transformate în adevărate mituri şi sunt povestite fiecărui nou angajat. Orice salariat de la Ford află încă din prima zi

cum a distrus Ford prima maşină pe care a realizat-o pentru că una dintre portiere nu se închidea etanş. De fapt, mesajul transmis noului angajat este acela că „nimic nu iese pe poarta fabricii dacă nu este perfect".

Simbolurile sunt obiecte, reprezentări grafice ori cromatice, acte, evenimente etc. cu o anumită semnificaţie pentru firmă, prin care se încearcă transmiterea unui mesaj sau crearea unei atitudini. Simbolurile pot sugera puterea firmei, calitatea produselor, tradiţia, climatul organizaţional etc. Unele organizaţii folosesc piese de artă sau o misiune pentru a simboliza valorile importante.



Eroii. Adesea, firmele îşi aleg personalităţi importante ale căror trăsături de caracter corespund celor mai puternice atribute ale culturii organizaţionale, eroii servind ca modele pentru salariaţi. De regulă, eroii sunt persoane reale (fondatorii firmei sau alte personalităţi importante). Alteori, eroii au un caracter mitic.

Sloganurile. Pentru definirea într-o formă cât mai simplă a culturii organizaţionale şi pentru comunicarea ei către proprii salariaţi, clienţi sau alţi parteneri de afaceri, se folosesc fraze care exprimă, în mod succint, valorile-cheie ale organizaţiei. Adesea, ele îşi elaborează un imn propriu pe care salariaţii îl cântă cu ocazia unor ceremonii.

> *Sloganuri*
>
> **Antibiotice Iaşi:** *„Noi avem grijă de sănătatea celor dragi vouă!"*
>
> **Minnesota Mining and Manufactoring - 3M:** *„Niciodată nu va fi stopată ideea unui produs nou".*
>
> **Lanţul de magazine Bruno**: *„Noi ştim că munciţi din greu pentru banii pe care îi cheltuiţi aici şi pentru asta noi vă suntem recunoscători".*

Ceremoniile la care participă salariaţii, membrii lor de familie, precum şi principalii parteneri de afaceri sau membrii comunităţii sunt organizate cu ocazia unor evenimente speciale pentru promovarea valorilor „cheie" ale culturii manageriale. Astfel de ceremonii se organizează la anumite perioade de timp sau cu prilejul acordării unor premii salariaţilor proprii (pentru rezultate meritoase sau pentru un

comportament etic deosebit). La astfel de ceremonii, nelipsite sunt imnurile companiilor. În casetele de mai jos, redăm două dintre aceste imnuri.

Imnul firmei Matsushita Electric:

„Să ne unim mintea şi forţa
şi să facem totul pentru a mări producţia
trimiţând produsele noastre în lume
mereu, peste orice obstacol
ca apa care iese din izvor.

Creşti întreprindere, creşti, creşti, creşti!
Armonie şi sinceritate.
Aceasta este Matsushita Electric.“

Sursa: Herman Khan - The Emerging Japanese Superstate: Challenge an Response, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, 1971).

Imnul firmei IBM:

„Tot înainte, tot înainte
Acesta e spiritul care ne-a adus faima.
Suntem mari, vom fi şi mai mari.
Noi nu vom eşua, indiferent de ce vom face!

Scopul nostru este de a servi omenirea,
Produsele noastre sunt apreciate în toată lumea,
Reputaţia noastră sclipeşte ca un giuvaer.

Noi ne-am creat drumul nostru
şi suntem siguri că vom cuceri noi pieţe.
Pentru IBM, care merge tot înainte!"

Sursa: Rapoartele anuale ale firmei IBM (1991 - 2002).

2.1.3. Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanţă

Orientarea culturii organizaţionale spre rezultate şi înaltă performanţă se realizează în strânsă legătură cu satisfacerea motivaţională a salariaţilor, cu realizarea sentimentului de „mulţumire“, o puternică influenţă având-o practicile manageriale din firmele japoneze. Managementul trebuie să fie orientat, în mod deliberat, spre politici şi practici care să se inspire din realizările de excepţie ale

propriilor salariați. Pentru succesul dezvoltării unei astfel de culturi, salariații trebuie tratați cu respect și încurajați să aibă inițiativă, să fie creativi în tot ceea ce fac. În acest scop, este necesar ca managerii să stabilească standarde rezonabile, clare și să le acorde subordonaților suficientă autonomie pentru a excela. Orientarea culturii manageriale în spiritul de înaltă performanță are două caracteristici de bază: orientarea spre acțiune și promovarea climatului inovativ.

Orientarea spre acțiune. Managerii din firmele de succes își orientează valorile spre acțiune. Ei nu-și irosesc timpul în discuții sterile și banii pentru crearea unor soluții exotice. Managerii acestor firme „fac, stabilesc, experimentează".

Hewlett-Packard *a creat o listă de concepte și valori ale culturii manageriale care au fost esențiale pentru succesele firmei de după anul 1970. Cunoscută sub numele de* **„Calea H-P"** *(The H-P Way), aceasta include următoarele reguli:*

- *crede în oameni;*
- *acordă libertate de acțiune și recunoaște rezultatele de performanță;*
- *acționează cu responsabilitate în beneficiul organizației;*
- *stimulează colaborarea și ajutorul reciproc dintre salariați;*
- *sprijină formarea relațiilor neformale și adresează-te prin folosirea prenumelui;*
- *dezvoltă comunicații deschise;*
- *străduiește-te pentru ridicarea performanțelor, dăruindu-te.*

Aceste valori sunt reflectate în activitățile și atribuțiile zilnice. Unitățile sunt de mici dimensiuni, astfel încât indivizii să se poată cunoaște, iar birourile sunt în permanență deschise. Managerii își manifestă disponibilitatea de a merge și a se întâlni în permanență cu salariații.

Sursa: Rapoarte anuale (1991 - 2001).

La **J.C. Penney Company** *se consideră că regula de „aur" care duce la succesul promovării unei astfel de culturi este următoarea:* ***„Tratează salariații și consumatorii așa cum ți-ar place ție însuți să fii tratat".*** *Aici, termenul de salariat este înlocuit cu cel de asociat.*

Șeful executiv al unei companii americane de periferice pentru computere afirmă: „*Noi spunem salariaților noștri să facă cel puțin zece greșeli pe zi. Dacă nu au făcut asta, înseamnă că nu au încercat destul să-și perfecționeze munca lor*". Charles Knight d'Emerson afirma: „*Aptitudinea eșecului este necesară. Nu veți putea inova dacă nu sunteți capabil să acceptați eroarea*". Campionii trebuie să facă un mare număr de tentative și experimentări pentru a reuși.

Promovarea climatului inovativ. Indivizii şi grupurile de salariaţi sunt încurajaţi să-şi dezvolte ideile, să fie creativi, să aibă iniţiativă şi pentru aceasta firmele cheltuiesc sume importante. Oamenii cu idei sunt sprijiniţi şi încurajaţi să încerce în toate direcţiile, acordându-li-se autonomie în experimentare. Pentru stimularea unui climat inovativ, managerii încurajează încercările şi tolerează eventualele nereuşite. De exemplu, la IBM se acordă premii importante pentru succese de prestigiu, iar cei care au avut insuccese sunt încurajaţi pentru a încerca din nou. Stimularea climatului inovativ presupune ca managerii să adopte cât mai puţine decizii de detaliu. Ei trebuie să conducă strategia firmei, dar să nu dicteze asupra modului în care va fi realizată fiecare operaţiune în parte.

Managerii trebuie să efectueze o cât mai corectă evaluare a fiecărei situaţii şi pentru aceasta ei au de îndeplinit câteva **condiţii**:

- să fie flexibili, ţinând deschise mai multe opţiuni;
- să pună cât mai multe întrebări;
- să solicite informaţii de la specialişti;
- să încurajeze subordonaţii pentru a participa la dezvoltarea alternativelor şi la propunerea de soluţii;
- să fie orientaţi spre găsirea unor soluţii de consens.

2.2. Etica afacerilor

2.2.1. De ce este necesară etica în afaceri?

Considerată mult timp „un factor rezidual" şi neglijată, etica afacerilor a devenit în ultimii ani tema a numeroase colocvii, cursuri, seminarii, dezbateri organizate pe plan internaţional.

Profituri uriaşe obţinute prin fraudă şi corupţie, criza morală cu care se confruntă mediul afacerilor, atitudini incorecte faţă de proprii salariaţi, concurenţa neloială, poluarea mediului înconjurător, manipularea consumatorului printr-o publicitate incorectă, utilizarea în interes personal a unor informaţii rezervate iniţiaţilor bursei, iată câteva din subiectele care au adus în prim plan problematica eticii în lumea afacerilor.

Un studiu efectuat în mai 1999 pe 25000 de cetățeni din 23 de țări, situate pe șase continente, a dus la concluzia că cei mai importanți factori care determină **imaginea companiilor** sunt:

- Responsabilitatea socială și comportamentul etic (56 % – ponderea respondenților care au considerat acest factor ca fiind foarte important);
- Calitatea / reputația mărcii (40 %);
- Fundamentele afacerii (34 %).

În Anglia, studiul a dus la concluzia că:

- 17 % dintre subiecții intervievați au boicotat produsele companiilor pe considerente de comportament etic al acestora;
- 19 % au ales anumite produse sau servicii pentru că firmele în cauză aveau o bună reputație din punct de vedere al comportamentului etic;
- 28 % au procedat după ambele considerente, în același timp (au boicotat produsele companiilor pe considerente de comportament etic al acestora și au ales anumite produse sau servicii pentru că firmele în cauză aveau o bună reputație din punct de vedere al comportamentului etic).

Sursa: *Winning with integrity*. Business in the Community, Business Impact Project Team. http: www. Business-impact.org; http: www.bitc.org.uk

Din studiul menționat mai sus rezultă că responsabilitatea socială și etica afacerilor reprezintă principalul factor care determină imaginea companiei, devansând o serie de alți factori, cum ar fi calitatea / reputația mărcii și fundamentele afacerii. În consecință, și decizia de cumpărare este influențată în mare măsură de imaginea pe care compania o are privind modul de exercitare a responsabilităților sociale și comportamentul etic în afaceri. În unele domenii, cum ar fi de exemplu comercializarea medicamentelor și a produselor alimentare, importanța acestor factori este chiar mai mare.

Deși există unele deosebiri de la o țară la alta, cele mai importante componente ale responsabilității sociale și comportamentului etic în afaceri sunt următoarele: atitudinea față de salariați; caracteristicile generale ale managementului companiei (*corporate governance*); valorile etice; relațiile cu toți cei implicați pe canalele de achiziție și distribuție; impactul asupra mediului; transparența financiară; dialogul cu acționarii; abordarea etică a activităților de marketing; investițiile pentru comunitate; relațiile cu ONG-urile.

Etimologie (conform DEX):	
Ethos (gr.) - caracter, obicei, morav.	*Mos – moris* (lat.) - obicei, regulă.
1. ştiinţă care se ocupă cu studiul principiilor morale, cu legile lor de dezvoltare şi cu rolul lor în viaţa socială; 2. totalitatea normelor de conduită morală corespunzând unei anumite clase sau societăţi.	1. ansamblul normelor de convieţuire, de comportare a oamenilor unii faţă de alţii şi faţă de colectivitate şi a căror încălcare nu este sancţionată de lege, ci de opinia publică; 2. disciplina ştiinţifică ce se ocupă cu normele de comportare ale oamenilor în societate.

Cele mai importante efecte ale comportamentului etic şi ale creşterii responsabilităţii sociale ale companiei (figura 2.9) sunt următoarele: recrutarea şi menţinerea celor mai buni salariaţi; creşterea vânzărilor şi îmbunătăţirea performanţelor organizaţionale; promovarea tranzacţiilor şi a iniţiativelor strategice; sprijin pentru depăşirea perioadelor de criză; creşterea atractivităţii pentru acţiunile companiilor.

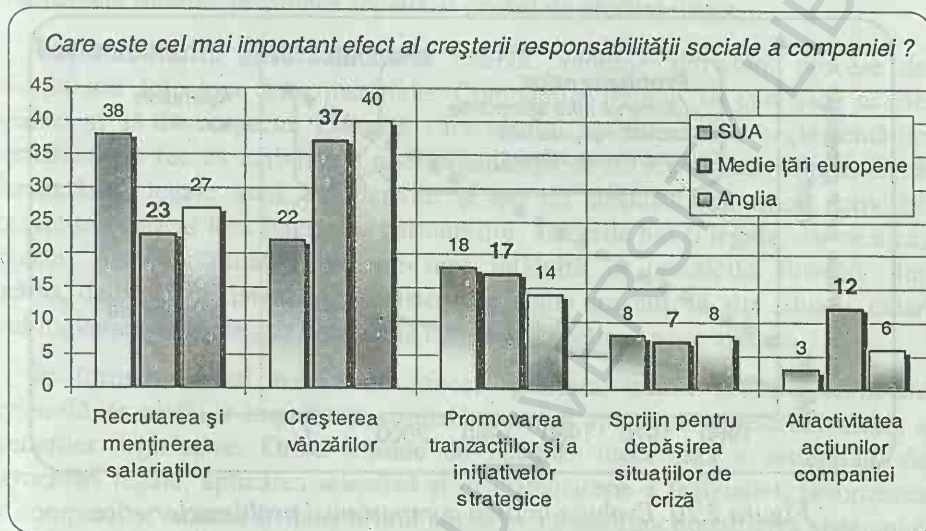
Ceea ce este de reţinut de către managerii unei companii ce provine dintr-o ţară în care climatul de afaceri este puternic afectat de corupţie, comportament neetic şi economie subterană este faptul că vor avea serioase dificultăţi în poziţionarea pe o piaţă şi comercializarea produselor proprii, iar aceste dificultăţi nu vor putea fi depăşite dacă firma nu-şi dezvoltă strategii proprii, cu măsuri „vizibile", prin care să se detaşeze de climatul economic de ansamblu al ţării de provenienţă.

Nevoia de moralitate în afaceri este din ce în ce mai acută pentru că:

- la baza oricărei relaţii fructuoase de afaceri stă respectul, cinstea şi încrederea faţă de partener;
- o atitudine neetică faţă de proprii salariaţi poate duce la scăderea performanţelor organizaţionale pe termen lung;
- degradarea imaginii publice ca urmare a unui comportament neetic (publicitate incorectă, produse de slabă calitate sau care pun în pericol siguranţa consumatorului, implicarea în scandaluri de corupţie, încălcarea legislaţiei) este dăunătoare oricărei organizaţii;
- în lumea afacerilor, greşelile sunt sancţionate prompt, comportamentul neetic, înşelăciunea nu se uită şi mai ales nu se iartă uşor. Astfel de

greşeli pun capăt carierelor celor descoperiţi că practică un comportament incorect;

- deşi ar putea să pară costisitoare pe termen scurt, etica în afaceri este foarte profitabilă pe termen lung.



Sursa: *2002 Corporate Reputation Watch*. Global survey of business leaders' views on corporate reputation management, Hill & Knowlton (opinii exprimate de 800 directori generali ai unor companii din America de Nord şi Europa).

Figura 2.9. Efectele creşterii responsabilităţii sociale ale companiei

În lumea afacerilor, managerii sunt puşi adesea în faţa unor dileme etice. Prin deciziile pe care trebuie să le ia, sunt nevoiţi să acorde prioritate unor valori în detrimentul altora (respectarea unor termene de livrare sau respectarea normelor de calitate, încadrarea în limitele bugetului sau siguranţa condiţiilor de lucru, responsabilitatea faţă de clienţi, comunitate, angajaţi sau acţionari, calitate sau preţul produselor etc.).

Interogaţia etică este drumul ce trebuie urmat pentru a găsi răspunsul corect la dilemele morale, pentru a soluţiona arbitraje dificile şi pentru a alege între imperative contrarii.

Interpretarea dilemelor etice se poate realiza în raport cu: respectarea legilor şi a standardelor (*etica normativă*); consecinţele acţiunilor (*etica rezultatelor*); respectarea obiceiurilor şi normelor unei anumite comunităţi (*etica contractului social*); conştiinţa fiecăruia (*etica personalistă*); regulile de comportament în afaceri (*etica relaţiilor de afaceri*).

2.2.2. Responsabilităţile etice

Etica managerială este determinată de regulile şi principiile care definesc conduita corectă în afaceri. Adesea este dificil să determinăm ce este corect şi ce este incorect, aceasta depinzând de standardele specifice acceptate de societate.

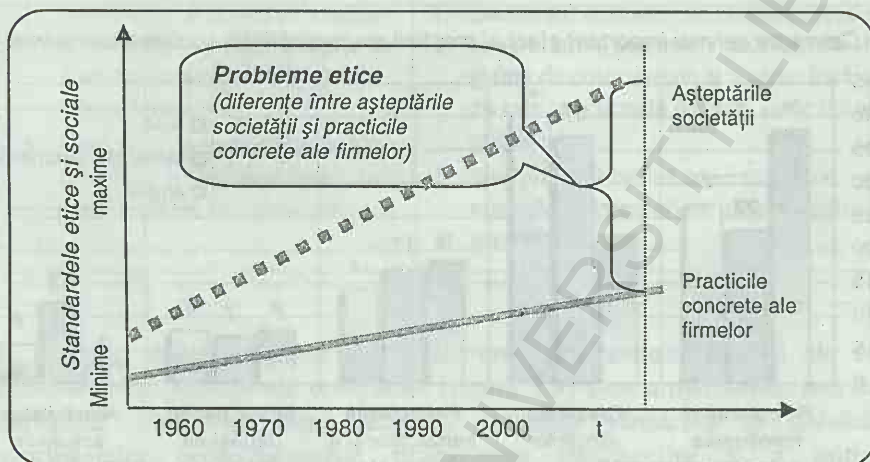


Figura 2.10. Evoluţia în timp a importanţei problemelor etice

Domeniile la care se referă responsabilităţile etice ale unei firme şi aspectele implicate sunt următoarele:

- *proprietari* (profituri; riscuri);
- *salariaţi* (angajare; promovare; transferare; schimbare din funcţie; retrogradare; demitere; concediere; salarii; premii; sancţiuni);
- *clienţi* (calitatea produselor şi serviciilor; informaţii asupra conţinutului produselor; preţ; responsabilităţi şi servicii după vânzare);
- *comunitate* (protejarea mediului; sprijin bănesc şi material pentru servicii de sănătate, educaţie, învăţământ, cultură).

Pentru asigurarea caracterului etic al afacerilor, managerii trebuie să întreprindă următoarele *acţiuni*: formularea clară a obiectivelor, politicilor, regulilor şi a codului de conduită; iniţierea unor programe de pregătire etică pentru toţi salariaţii; utilizarea standardelor etice în procesul de evaluare a salariaţilor; asumarea de către manageri a responsabilităţii privind abaterile de la etică; încurajarea salariaţilor să promoveze un comportament etic; apelarea la specialişti pentru analiza comportamentului etic.

2.2.3. Factorii care determină etica în afaceri

Principalii factori care determină comportamentul etic al organizațiilor sunt reglementările guvernamentale, codurile de etică, caracteristicile individuale, regulamentele interne, presiunea socială şi gradul de profitabilitate.

Reglementările guvernamentale interzic anumite activități, procese de producție sau folosirea unor materiale. Companiile trebuie să cunoască aceste prevederi şi să le respecte. Datorită caracterului lor imperativ, reglementările guvernamentale fac ca activitățile unei organizații să fie legale sau ilegale. Dacă reglementările legale sunt insuficiente şi permit desfăşurarea unor activități incorecte sau care ar leza interesele partenerilor, afacerile pot fi legale, dar neetice, incorecte. Această situație este frecvent întâlnită în practicile firmelor din România, datorită inexistenței unui sistem legislativ coerent. În alte situații, chiar sensul reglementărilor legale determină caracterul neetic al unor afaceri.

În formarea unui mediu de afaceri prielnic, numit generic *economie funcțională de* piață, o importanță capitală o are şi aplicarea nediscriminatorie a prevederilor legislative. Orice acțiune de aplicare incoerentă a sistemului de reglementări legale, aplicarea selectivă şi discriminatorie a legislației, favorizarea unor companii şi oameni în detrimentul altora afectează funcționalitatea sistemului economic şi generează apariția fenomenului de *corupție.*

Din păcate, în România post-decembristă, numeroase acțiuni ale instituțiilor guvernamentale în favoarea unor grupuri de interese, concretizate în privatizări ilicite, deturnarea unor importante fonduri publice în interes privat, scutiri de impozite, reeşalonări de datorii şi intervenția politicului în deciziile instanțelor judecătoreşti au afectat în mod substanțial mediul de afaceri, generând un nivel al corupției la nivel de stat extrem de ridicat.

În acest sens, a se vedea casetele următoare, în care sunt redate unele extrase din *Raportul periodic al Comisiei Europene privind progresele înregistrate de România pe calea aderării* (nov. 2003) şi evaluările *„indicelui de percepție a corupției“*, calculat conform evaluărilor efectuate de *Transparency International (TI).*

„Corupția cuprinde comisioanele oculte şi toate celelalte demersuri care implică persoane investite cu funcții publice sau private, care şi-au încălcat obligațiile ce decurg din calitatea lor de funcționar public, de angajat privat, sau dintr-o altă relație de acest gen, în vederea obținerii de avantaje ilicite, indiferent de ce natură, pentru ele sau pentru alții“.

Sursa: Grupul Multidisciplinar privind Corupția - GMC, înființat de Comitetul Miniştrilor al Consiliului Europei, 1994)

Eficacitatea măsurilor de luptă împotriva corupţiei

- Rapoartele şi sondajele internaţionale arată că în România, corupţia continuă să fie răspândită şi afectează toate aspectele societăţii.
- Corupţia subminează eficacitatea şi legitimitatea instituţiilor statului şi frânează dezvoltarea economică a României.
- Cu toate că s-au făcut eforturi semnificative pentru intensificarea luptei împotriva corupţiei, nu pare să fi avut loc o diminuare a nivelului corupţiei.
- Au avut loc foarte puţine acţiuni penale pentru fapte de corupţie la nivel înalt.

Extrase din *Raportul periodic al Comisiei Europene privind progresele înregistrate de România pe calea aderării*, nov. 2003

Transparency International (TI) s-a înfiinţat în 1993 ca organizaţie nonprofit, cu scopul declarat de a lupta împotriva corupţiei de nivel naţional şi internaţional.

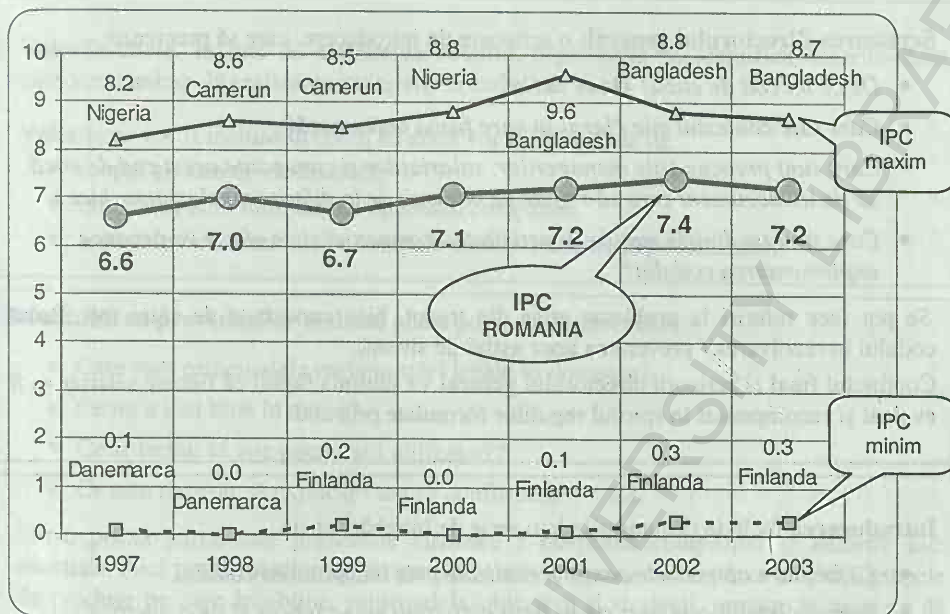
TI are un rol considerabil în estimarea corupţiei, elaborând metodologiile pentru doi indicatori specifici:

- ***Indicele de percepţie a corupţiei (Corruption Perception Index);***
- ***Indicele dării de mită (Bribe Payers Index).***

Elaborarea indicelui de percepţie a corupţiei (CPI) se bazează pe ***Sistemul Integrităţii Naţionale*** (National Integrity System - NIS). Un astfel de sistem constă în următorii opt „piloni" care caracterizează o ţară: măsurabilitatea acţiunilor executivului, concentrate pe înlăturarea conflictelor de interese; corectitudinea serviciilor civile; existenţa agenţiilor (organismelor) de supraveghere şi impunere a legalităţii, cu mecanisme de lucru adecvate (auditori generali, agenţii anticorupţie, poliţie etc); libertatea mediei şi accesul la informaţii oficiale; responsabilitatea sectorului de afaceri; independenţa şi corectitudinea justiţiei; controlul puterii legislative alese asupra acţiunilor oficialităţilor publice; libertatea şi implicarea societăţii civile.

Instituţiile, a căror informaţii sunt folosite la calcularea indicelui de percepţie a corupţiei (CPI) sunt următoarele: The World Economic Forum (WEF); The Institute for Management Development, Lausanne (IMD); Pricewaterhouse Coopers (PwC); The World Bank's World Bussiness Environment Survey (WBES); The Economist Intelligence in Transit (EIU); Freedom House, Nations in Transit (FH); The Political and Economic Risk Consultancy, Hong Kong (PERC).

Transparency International (TI), precum şi o serie de alte evaluări ale unor instituţii internaţionale, precum Banca Mondială (WB), Forumul Economic Mondial (WEF) şi altele reflectă o înrăutăţire continuă a situaţiei, cu implicaţii negative asupra modului de exercitare a managementului companiilor româneşti.



(0 < ICP< 10, unde: 0 – nivel minim posibil; 10 – nivel maxim posibil)

Sursa: *Transparency International. Corruption Perceptions Index, http://www.transparency.org/cpi*

Figura 2.11. Evoluţia indicelui de percepţie a corupţiei pentru România în perioada 1997 – 2003

Codurile de etică. Într-o economie concurenţială modernă corectitudinea în afaceri este unul din elementele definitorii pentru succes. Datorită acestui fapt, firmele încearcă să dezvolte la proprii salariaţi un comportament etic. Codurile de etică ale firmelor se adresează atât personalului propriu, ele servind în procesul de încadrare pe funcţii, promovare şi salarizare, cât şi partenerilor de afaceri.

Pentru a oferi o imagine cât mai cuprinzătoare a unui cod de etică, redăm în continuare o sinteză privind denumirea, structura şi prevederile acestor coduri.

Titlul: să comunice cu claritate conţinutul şi să reţină atenţia cititorului.
Cod de etică; Cod de conduită; Cod de practici în afaceri; Crez moral; Cod de valori.

Scrisoarea directorului general: o scrisoare de introducere, care să precizeze:

- *De ce un cod de etică? De ce acum?*
- *Care este contextul etic / legal în care firma acţionează?*
- *Care sunt preocupările managerilor, salariaţilor şi cum poate acest cod de etică să fie un document care să-i ajute pe oamenii de la diferite niveluri ierarhice?*
- *Care sunt tendinţele majore în activitatea companiei şi ce efecte va produce implementarea codului?*

Se pot face referiri la probleme etice din trecut, bine cunoscute de către toţi. Rolul codului în rezolvarea / prevenirea unor astfel de situaţii.

Conţinutul final al scrisorii directorului general va sublinia faptul că fiecare salariat va fi evaluat şi recompensat în spiritul regulilor formulate prin cod.

Introducerea include răspunsurile la o serie de întrebări-cheie.

- *Să fie clare obiectivele ce vor fi realizate prin îndeplinirea codului.*
- *Scopul codului este de a sta la baza activităţii managerilor şi de a avertiza salariaţii privind regulile de conduită.*
- *Va preciza conduitele interzise.*
- *Scopul codului este de a realiza o manieră de conduită şi a concretiza o cultură organizaţională.*

Scopul codului este de a oferi un ghid de adoptare a deciziilor tuturor managerilor din cadrul organizaţiei.

Funcţiile codului

Jurisdicţional: *De cine va fi aplicat? Cui i se adresează?*

Definire: *Ce aspecte ale activităţii organizaţiei vor fi avute în vedere şi impactul includerii acestora în cod?*

Măsurare şi verificare: *Cum vor fi măsurate performanţele organizaţionale şi cum vor fi verificate informaţiile?*

Responsabilitate şi sistemul de raportare: *Faţă de cine va răspunde organizaţia pentru performanţe şi cum vor fi făcute publice informaţiile?*

Valorile-cheie. Înainte de elaborarea codului, organizația va identifica valorile-cheie care vor conduce la realizarea obiectivelor stabilite.

Valorile ce vor fi incluse în codul de etică vor fi influențate de:

- scopul și obiectivele codului;
- ramura de activitate în care operează compania;
- aspectele / caracteristicile esențiale care îi interesează pe utilizatori.

Structurarea prevederilor codului poate porni de la întrebările :

- Care sunt principalele reglementări legale în domeniu?
- Ce nu a fost bine în trecut?
- Ce ar trebui să știe potențialii utilizatori?
- Ce este necesar să explicăm sau să confirmăm?

Într-o primă parte sunt prezentate ***viziunea / misiunea companiei*** și ***valorile*** sale esențiale. Aici pot fi menționate și tipurile de servicii pe care compania le oferă, grupele de produse pe care le obține, principalele obiective și strategii, precum și maniera de implicare a companiei în comunitate.

În continuare, codurile includ principalele responsabilități ale companiei față de :

- ***Consumatori*** (importanța satisfacerii consumatorilor, calitatea, siguranța / protecția consumatorilor, corectitudinea prețurilor, serviciile după vânzare);
- ***parteneri de afaceri*** (promptitudine în achitarea facturilor, respectarea tuturor prevederilor contractuale, cooperare în obținerea calității și eficienței, neacceptarea nici unui fel de mită, comisioane sau a excesului de ospitalitate);
- ***salariați*** (modul în care compania valorifică resursele umane, recrutarea și selecția, formarea și perfecționarea, condițiile de lucru, egalitatea șanselor, recompensarea, pensionarea, protecția împotriva discriminărilor și a hărțuirii);
- ***acționari*** (protejarea investițiilor făcute în companie, asigurarea eficienței investițiilor, acuratețea informațiilor privind situația economico-financiară);
- ***comunitate*** (obligația companiei de a proteja și a conserva mediul, implicarea în acțiuni în interesul comunității, în activități educative și caritabile).

Unele coduri cuprind și o serie de prevederi privind climatul organizațional, discriminările, conflictul de interese, cadourile și gratuitățile.

Principalele aspecte ale prevederilor codului	
Practicile față de angajați:	
• Discriminări la locul de muncă; • Egalitatea şanselor; • Diversitate; • Tratarea corectă a salariaţilor;	• Balanţa muncă-familie; • Consumul de droguri şi alcool; • Folosirea proprietăţii organizaţiei.
Informarea salariaţilor, clienţilor şi a vânzătorilor	
• Păstrarea informaţiilor; • Confidenţialitatea;	• Divulgarea informaţiilor.
Informaţii / comunicaţii publice	
• Reclama şi marketingul; • Dezvoltarea şi creşterea salariilor; • Claritatea informaţiilor;	• Accesul la informaţii; • Transparenţa informaţiilor.
Conflictul de interese	
• Cadouri şi gratuităţi; • Activitatea politică;	• Angajarea în activităţi în afara organizaţiei; • Membrii de familie ai angajaţilor.
Relaţiile cu vânzătorii	
• Aprovizionarea;	• Negocierea contractelor.
Mediu	
• Grija faţă de păstrarea condiţiilor de mediu;	• Sănătatea salariaţilor şi siguranţa / securitatea acestora.
Etica practicilor manageriale	
• Corectitudinea manualelor, documentelor şi a rapoartelor financiare;	• Protejarea proprietăţii informaţiei; • Folosirea corectă a bunurilor organizaţiei.
Practicile de angajare	
• Exercitarea corectă a autorităţii;	• Angajarea voluntară în activitatea de recrutare.
Conflictul de interese şi activitatea politică	
• Declararea intereselor financiare;	• Activitatea politică.

Promovarea valorilor din codurile de etică se realizează prin comitete de etică. Aceste comitete de etică sunt plasate în structura organizatorică a unei companii, de regulă, la nivelul managerilor superiori.

Crezul moral al firmei Johnson & Johnson

Noi credem că prima noastră responsabilitate este față de medici, asistente și pacienți, față de mame și toți ceilalți care folosesc produsele noastre. Pentru a rezolva problemele lor, tot ceea ce facem trebuie să fie de cea mai înaltă calitate. Trebuie să acționăm continuu pentru reducerea costurilor și menținerea unor prețuri rezonabile.

Comenzile clienților trebuie onorate cu eficiență și promptitudine. **Furnizorii** și **distribuitorii** noştri trebuie să aibă ocazia de a realiza un profit adecvat.

Suntem responsabili în fața **salariaților** noştri, bărbați și femei, care lucrează cu noi în întreaga lume. Fiecare trebuie considerat ca un individ aparte. Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaştem meritele. Ei trebuie să aibă sentimentul siguranței locului de muncă. Răsplata muncii trebuie să fie corectă și adecvată, iar locul de muncă să fie sigur, ordonat și curat. Salariații trebuie să se simtă liberi să facă sugestii și critici. Pentru personalul calificat trebuie să asigurăm condiții egale de muncă, dezvoltare și promovare. Trebuie să asigurăm o conducere competentă, bazată pe justiție și etică.

Suntem răspunzători față de **comunitățile în care trăim și lucrăm**, ca și față de comunitatea mondială în ansamblu. Trebuie să fim buni cetățeni – să ajutăm acțiunile de binefacere și să plătim taxele ce ne revin. Trebuie să încurajăm îmbunătățirea condițiilor de sănătate și educație. Trebuie să menținem în bună stare proprietatea pe care avem privilegiul de a o folosi, să protejăm **mediul înconjurător** și **resursele naturale**.

Responsabilitatea finală este față de **acționarii** noştri. Afacerile trebuie să aducă un profit solid.

Trebuie să experimentăm idei noi. Cercetarea și programele de inovare-dezvoltare trebuie continuate, iar greșelile plătite. Trebuie achiziționate echipamente noi, asigurate noi condiții pentru lansarea de noi produse. Trebuie să ne facem rezerve pentru situații potrivnice.

Atât timp cât vom acționa după aceste principii, acționarii noştri vor realiza beneficii pentru banii investiți.

Sursa: Johnson & Johnson, 2003 Annual Report

Sensul profitabilităţii la L.L. Bean Inc.

Garanţie 100 % !

Toate serviciile noastre sunt astfel concepute încât oferă, pe orice cale, garanţie 100%. Returnaţi, în orice moment, oricare dintre produsele pe care le-aţi primit de la noi dacă ele se dovedesc a fi altfel decât v-aţi fi aşteptat. Noi nu dorim ca dumneavoastră să deţineţi ceva de la L.L. Bean care nu vă satisface în totalitate.

Ce este un client?

- *Un client este cea mai importantă persoană pentru noi. Fie că ni se adresează direct, fie că o face prin poştă.*
- *Clientul nu este dependent de noi. Noi suntem dependenţi de el.*
- *Clientul nu ne întrerupe niciodată din muncă. El reprezintă scopul efortului nostru.*
- *Noi nu-i facem clientului o favoare, servindu-l pe el. El ne-o face nouă, dându-ne prilejul să-l servim.*
- *Clientul nu este o persoană pe care noi să o contrazicem sau cu care să ne certăm. Nimeni, niciodată, nu va căuta să contrazică un client.*
- *Clientul este o persoană care ne ajută. Rolul nostru este de a ne purta avantajos pentru el şi pentru noi.*

Sursa: Documentele companiei L.L. Bean Inc

Caracteristicile individuale. Încă din copilărie, fiecare persoană îşi dezvoltă un set propriu de valori care este influenţat de părinţi, profesori, prieteni, societate. Fiecare persoană învaţă să distingă între „bine" şi „rău", între „corect" şi „incorect", structura psihică şi sistemul de educaţie având un puternic impact.

Regulamentele interne. Membrii unei organizaţii tind să respecte conduita prescrisă de regulamentele de organizare şi funcţionare, regulamentele de ordine interioară, diversele norme interne pentru unele activităţi specifice sau fişele posturilor.

Presiunea socială şi gradul de profitabilitate au o influenţă esenţială asupra eticii afacerilor şi a responsabilităţilor sociale. În situaţii dificile sau de criză, firmele sunt tentate să facă rabat de la responsabilităţile sociale şi standardele etice. Manifestări similare apar şi atunci când presiunea socială este foarte puternică. În astfel de situaţii, responsabilităţile sociale sunt primele care vor fi afectate.

2.2.4. Stadii de dezvoltare morală ale unei organizaţii

Dezvoltarea morală a unei organizaţii este determinată de cultura sa, de valoarea membrilor săi, în special a managerilor, precum şi de succesul său în rezolvarea problemelor şi realizarea obiectivelor.

În analiza stadiilor de dezvoltare morală a unei organizaţii pot fi avute în vedere următoarele *ipoteze*:

- nu toate organizaţiile trec prin toate treptele de dezvoltare morală;
- organizaţia îşi poate începe activitatea în orice stadiu;
- dezvoltarea morală nu este un proces continuu;
- nu este necesară o anumită perioadă de timp pentru ca o organizaţie să poată trece dintr-un stadiu de dezvoltare morală în altul.

În funcţie de caracteristicile specifice, pot fi organizaţii: imorale, orientate spre respectarea legalităţii, responsabile, orientate spre principiile eticii.

Organizaţii imorale. Tributare unui sistem de valori în care unicul raţionament este câştigul, practicile manageriale ale acestor firme sunt, de regulă, în afara legii. În dorinţa de a reuşi cu orice preţ, nu manifestă nici un respect faţă de principiile eticii. Valoarea dominantă este profitul, iar preocuparea pentru etică apare numai după ce firma a fost surprinsă că face afaceri incorecte. Raţionamentele unei astfel de firme sunt: *nu am ştiut până acum; toată lumea face aşa; nu putem fi descoperiţi; munciţi din greu şi cât mai repede.* Nu au un cod de etică.

Organizaţii orientate spre respectarea legalităţii. Cultura organizaţională se bazează pe respectarea legilor, raţionamentele lor fiind de genul: *tot ceea ce nu este interzis prin lege este permis; dacă este legal, este foarte bine; dacă nu suntem siguri, punem juriştii să verifice.* Ele aderă mai mult la legalitate decât la etica afacerilor. Principala preocupare este profitabilitatea, iar codul de etică a afacerilor, dacă există, are un caracter intern.

Organizaţii responsabile, în cadrul cărora cultura organizaţională cuprinde şi un alt sistem de valori decât profitul şi legalitatea. Organizaţia începe să accepte mai mult atitudinea *„cetăţeanului responsabil"*, iar managerii sunt mai sensibili la cerinţele sociale, recunoscând că firma are şi responsabilităţi în acest domeniu.

Organizaţia are încă o mentalitate reactivă, fiind preocupată de îmbunătăţirea comportamentului etic pentru schimbarea imaginii nefavorabile ca urmare a unor acţiuni din trecut. Codurile de conduită în afaceri sunt mai mult orientate spre exterior. Trecerea în acest stadiu este adesea determinată de evenimente exterioare, care obligă organizaţia să acţioneze cu metode opuse celor anterioare.

Organizaţii orientate spre respectarea principiilor eticii. În astfel de organizaţii are loc o schimbare esenţială în cultura organizaţională, care este mai puţin reactivă. Valorile eticii devin o parte a culturii organizaţionale, servind la orientarea managerilor şi a salariaţilor în diferite situaţii. Se realizează, în acelaşi timp, un mai mare echilibru între profituri şi etică.

Efortul pentru crearea unui climat etic începe să devină mai evident iar, în soluţionarea oricărei probleme, se ţine seama atât de eficienţă, cât şi de implicaţiile etice. Managerii încearcă să adopte un comportament etic, dar le lipseşte experienţa. Codurile de etică devin documente active, reflectând esenţa valorilor organizaţionale.

Organizaţii etice. În cadrul acestor organizaţii, prin cultura organizaţională se promovează un echilibru între etică şi profit, iar valorile etice stau la baza comportamentului zilnic al acţiunilor individuale. Prin sistemul de sancţiuni se urmăreşte penalizarea şi corectarea comportamentului acelora care iau decizii greşite.

Deciziile sunt juste, cinstite şi profitabile, iar la fundamentarea lor se are în vedere un set de valori, care pot fi definite astfel:

- tratează pe ceilalţi, în mod curent, cu respect, preocupare şi cinste, aşa cum tu însuţi ai dori să fii tratat;
- fabrică şi vinde produse, astfel încât să fii satisfăcut atunci când tu şi familia ta le-aţi folosi;
- tratează mediul înconjurător ca şi cum ar fi proprietatea ta.

Situri ce pot fi accesate pentru a afla mai multe despre etica afacerilor

Institute şi problematica eticii în afaceri:	http://www.duke.edu/~wgrobin/ethics/surfing.html
Etica afacerilor şi etică aplicată:	http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/
Situri generale pentru etica pe Web:	http:// www.commfaculty.fullerton.edu/lester/ethics/
Articole:	http://www.navran.com/Articles/articles.html ; http:// www.ethics.acusd.edu/index.html
Coduri de etică:	http://www.ubc.ca/resources/business/assoc-coe.html; http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes
Free Management Library:	http://www.mapnp.org/library/topics.html



Verificați-vă cunoştințele şi ...
... aplicați-le

a. Autoevaluarea cunoştințelor

1. Care dintre următoarele elemente pot fi considerate drept componente semnificative ale culturii organizaționale?
   a) Ansamblul valorilor împărtăşite în comun de angajați;
   b) Gradul de pregătire profesională a angajaților;
   c) Programele de dezvoltare a personalului;
   d) Ceremoniile organizate periodic sau ocazional.

2. Sloganurile, ca elemente ale culturii organizaționale, sunt fraze succinte care pot exprima:
   a) valorile principale la care aderă majoritatea angajaților organizației;
   b) obiectivele calitative ale organizației;
   c) caracteristicile de excepție ale produselor sau serviciilor oferite clienților.

3. Principalii factori care determină un comportament mai mult sau mai puțin etic în organizații sunt:
   a) regulamentele interne ale organizațiilor;
   b) caracteristicile individuale ale angajaților;
   c) situația economică a organizațiilor;
   d) reglementările guvernamentale privind practica afacerilor.

4. Care dintre următoarele elemente pot fi folosite drept simboluri pentru a sugera valorile împărtăşite în comun de către membrii unei organizații ?
   a) Planurile; c) Obiectele;
   b) Standardele; d) Reprezentările grafice.

5. În teoria managementului, frazele care exprimă în mod foarte succint valorile esențiale promovate prin cultura organizațională sunt denumite:
   a) obiective calitative; b) sloganuri; c) coduri de etică.

6. Care dintre următoarele entități pot fi considerate elemente ale culturii organizaționale dintr-o firmă de comerț *en détail* ?
   a) Uniformele vânzătorilor; c) Preocuparea pentru corectitudine în vânzări şi în practicile de marketing.
   b) Amplasarea magazinelor firmei;

7. Care dintre următoarele acţiuni pot contribui semnificativ la asigurarea unui comportament etic în afaceri ?
   a) Formularea clară a obiectivelor, politicilor şi regulilor de conduită în organizaţie;
   b) Utilizarea unor metode moderne de optimizare a deciziilor;
   c) Evaluarea salariaţilor prin luarea în considerare atât a standardelor de performanţă, cât şi a celor de comportament corect faţă de clienţi, angajaţi, proprietari etc.

8. Cultura organizaţională a firmei S.C. ONIX S.A. se caracterizează prin următoarele trăsături: valoarea dominantă este profitul, iar preocuparea pentru corectitudine în afaceri apare numai după ce firma a fost surprinsă că face afaceri incorecte; raţionamentele unei astfel de firme sunt: *nu am ştiut până acum; toată lumea face aşa; nu putem fi descoperiţi.* O astfel de orientare, caracterizează:
   a) organizaţia imorală;
   b) organizaţia orientată spre respectarea legalităţii;
   c) organizaţia responsabilă;
   d) organizaţia etică.

9. Cultura organizaţională a firmei S.C. MARTIX S.A. se caracterizează prin următoarele trăsături: raţionamentele principale pot fi definite prin următoarele formulări: *tot ceea ce nu este interzis prin lege este permis; dacă este legal, este foarte bine; dacă nu suntem siguri, punem juriştii să verifice;* principala preocupare este profitabilitatea, iar codul de etică a afacerilor, dacă există, are un caracter intern.
   O astfel de orientare caracterizează:
   a) organizaţia imorală;
   c) organizaţia responsabilă;
   d) organizaţia orientată spre respectarea principiilor eticii;
   e) organizaţia etică.

b. Aplicaţii

1. În baza unuia dintre modelele prezentate, identificaţi valorile şi importanţa acestora într-o organizaţie din România. Rezultatele obţinute concordă cu cele din acest capitol. În ce constau diferenţele? Care sunt implicaţiile şi ce concluzii puteţi desprinde?

2. Folosind datele din tabelul următor, analizaţi principalele caracteristici ale culturii naţionale din România, prin comparare cu cele ale altor ţări europene. Care sunt principalele concluzii? În ce mod, aceste trăsături ale culturii naţionale influenţează cultura organizaţiilor din România?

Caracteristicile culturii naționale (conform evaluărilor lui G. Hofstede)

Tabelul 2.7

		Distanța față de putere	Individualism	Masculinitate	Indicele de evitare a incertitudinii	Orientarea pe termen lung
1	Austria	11	55	79	70	
2	Belgia	65	75	54	94	
3	Bulgaria	70	30	40	84	
4	R. Cehă	57	58	57	74	
5	Danemarca	18	74	16	23	
6	Finlanda	33	63	26	59	
7	Franța	68	71	43	86	
8	Germania	35	67	66	65	31
9	Grecia	60	35	57	112	
10	Ungaria	46	55	88	82	
11	Irlanda	28	70	68	35	
12	Israel	13	54	47	81	
13	Italia	50	76	70	75	
14	Olanda	38	80	14	53	44
15	Norvegia	31	69	8	50	20
16	Polonia	68	60	64	93	
17	Portugalia	63	27	31	104	
18	**România**	**90**	**30**	**42**	**91**	**50 ***
19	Spania	57	51	42	86	
20	Suedia	31	71	5	29	33
21	Elveția	34	68	70	58	
22	Turcia	66	37	45	85	
23	UK	35	89	66	35	25

*) Estimări proprii Sursa: http://www.geert-hofstede.com

3. Analizați următoarele dileme etice. Cum veți proceda dacă v-ați confrunta cu astfel de situații? Ce efecte ar putea avea asupra dumneavoastră sau asupra firmei adoptarea unei anumite decizii?
   a. Descoperi că unul dintre produsele firmei este defect, iar responsabilul de produs, deși cunoaște acest lucru, nu a spus nimic.
   b. Descoperi o eroare în proiectarea unui produs nou, care va duce la defectarea acestuia după câteva ore de funcționare la client, dar atunci când comunici eroarea, ești ignorat.
   c. Afli că bunurile din proprietatea firmei sunt utilizate abuziv de unul dintre șefii tăi.

d. Unul dintre şefii ierarhici face presiuni asupra ta pentru a te determina să induci în eroare un client privind o serie de defecte ascunse ale produsului pe care vrea să îl cumpere.

4. Dintr-un studiu menţionat în acest capitol rezultă că responsabilitatea socială şi etica afacerilor reprezintă principalul factor care determină imaginea companiei. În consecinţă şi decizia de cumpărare este influenţată în mare măsură de imaginea companiei. La concluzii similare ajunge şi firma de consultanţă Hill & Knowlton, care pe baza opiniilor a 800 directori generali ai unor companii din America de Nord şi Europa, identifică principalele componente ale responsabilităţii sociale (tabelul 2.8).

Cât de importante vor fi în viitor responsabilităţile sociale?

(*Ponderea situaţiilor în care directorii generali au considerat un aspect ca fiind important şi foarte important*)

Tabelul 2.8

Nr. crt.	Specificaţie	Valori medii (col. 2-7)/6	Belgia (n=51)	Canada (n=50)	Germania (n=52)	Italia (n=50)	Olanda (n=50)	Anglia (n=50)
0	*A*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1	Atitudinea faţă de salariaţi	77.0	69	94	83	56	78	82
2	Caracteristicile generale ale guvernanţei corporative	74.7	76	72	94	68	74	64
3	Valorile etice	68.7	73	84	67	64	56	68
4	Relaţiile cu toţi cei implicaţi pe canalele de achiziţie şi distribuţie	63.3	61	62	67	42	80	68
5	Impactul asupra mediului	61.2	63	66	54	62	58	64
6	Transparenţa financiară	56.8	57	56	54	68	50	56
7	Dialogul cu acţionarii	53.5	51	72	54	42	50	52
8	Abordarea etică a activităţilor de marketing	45.5	45	78	46	28	34	42
9	Alţi factori cu impact asupra activităţii companiei	32.5	18	44	31	34	38	30
10	Investiţiile pentru comunitate	27.3	27	42	37	24	22	12
11	Relaţiile cu ONG-urile	20.8	12	26	27	32	14	14
12	Alte iniţiative comunitare	19.5	20	28	23	16	18	12

Notă: S-a notat cu **n**, numărul directorilor generali care au fost intervievaţi.

Adaptat după: *2002 Corporate Reputation Watch*. Global survey of business leaders' views on corporate reputation management, Hill & Knowlton; *Corporate Reputation Report*, Hill & Knowlton, 2002, www.hillandknowlton.ca.

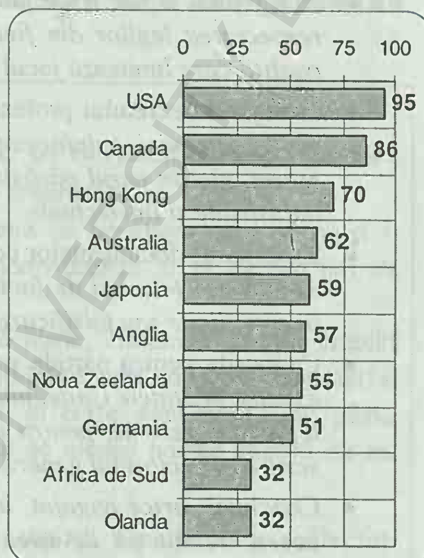
Conform aceluiaşi studiu, cele mai importante efecte ale creşterii responsabilităţii sociale ale companiei sunt următoarele: recrutarea şi

menținerea celor mai buni salariați; creșterea vânzărilor și îmbunătățirea performanțelor organizaționale; promovarea tranzacțiilor și a inițiativelor strategice; sprijin pentru depășirea perioadelor de criză; creșterea atractivității pentru acțiunile companiilor.

Analizați datele din tabelul 2.8. Care sunt principalele concluzii? Ce soluții întrevedeți în cazul firmelor românești și care sunt șansele de reușită?

5. Promovarea climatului etic se asigură prin codurile de etică ale firmelor. În figura 2.12 este prezentată ponderea companiilor care au elaborat și își orientează activitatea după astfel de coduri.

Figura 2.12. Ponderea firmelor care au cod de etică (evaluări în anul 1999)



Sursa: *Report on Business Ethics Codes*, IBE, 1998;vBoard of Directors in Australia and New Zeeland, 1999; Survey conducted Keydanren Association of Japanese Industries, 1998.

Dacă în figura 2.12 s-ar introduce și situația firmelor românești care au un cod de etică, ce pondere ar avea acestea? Cum ați estimat acest procent? Ce semnificații are procentul estimat?

6. În introducerea la **Codul etic** al companiei **Procter & Gamble**, semnată de președinte și adresată tuturor salariaților, se menționează: *...Canalizându-și eforturile spre expansiune și creștere, compania își îndreaptă atenția atât asupra rezultatelor înseși cât și asupra modului în care aceste rezultate sunt obținute și dorește ca personalul său să înțeleagă acest lucru. Aceasta reprezintă o chestiune de principiu și nu se va tolera niciodată ca un membru al grupului Procter & Gamble să recurgă la procedee neloiale sau ilicite în nici o țară...* În continuare, în codul etic sunt prezentate o serie de reguli dintre care:

- Conflictele de interese: *deciziile angajaților trebuie să apere interesele firmei.*
- Raporturile cu clienții: *loiale, cinstite și fără discriminări; fără presiuni pentru o eventuală reciprocitate sau exclusivitate.*
- Publicitatea și promovarea: *trebuie proscrisă publicitatea incorectă și promovarea neloială.*

- Siguranţa produselor: *produsele să nu dăuneze sănătăţii sau mediului; programe de cercetare ştiinţifică şi de testare cât mai puţin posibil asupra animalelor.*
- Relaţiile cu furnizorii sunt bazate pe: *echitate, respect reciproc şi nediscriminare; ajutor pentru progres, calitate; acţiuni pe termen lung; reguli precise contra anumitor abateri.*
- Obligaţiile legale şi legile împotriva formării de coaliţii / carteluri: *respectarea legilor din fiecare ţară, mai ales în privinţa formării unor coaliţii care limitează jocul concurenţei.*
- Protejarea secretului profesional: *este o obligaţie morală şi juridică să nu se divulge nici o informaţie profesională cu caracter confidenţial sau secret, nici în cazul părăsirii societăţii; respectarea strictă a proprietăţii industriale şi intelectuale.*
- Exactitatea documentelor contabile ale companiei: *contabilitate riguroasă; excluderea folosirii de facturi false etc.; excluderea oricărei complicităţi în acte ilicite sau falsificarea de documente ale firmei P.&G.*
- Cadourile pentru partide politice, candidaţi sau funcţionari: *sunt complet excluse în Statele Unite, unde sunt interzise prin lege; în unele ţări, în care legislaţia permite, pentru acordarea acestor cadouri este necesar avizul scris al directorului general.*
- Concluzii: *orice angajat, indiferent de poziţia sa, reprezintă P.&G. şi de aceea trebuie să dovedească integritate morală în orice acţiune; este responsabilitatea fiecărui angajat de a veghea pentru ca societatea să facă „tot ce-i stă în putere".*

  a) Vă rugăm, comentaţi.

  b) Folosind celelalte exemple din manual, precum şi principiile metodologice de elaborare ale unui cod de etică, încercaţi să elaboraţi un cod pentru o organizaţie din România. Ce şanse există pentru implementarea acestui cod?

CAPITOLUL 3

MISIUNE, OBIECTIVE ŞI STRATEGII

În exercitarea funcţiei de planificare, un rol esenţial revine definirii corecte a misiunii, obiectivelor şi strategiilor organizaţiilor.

Nu cunoaştem să existe vreo companie de prestigiu care să nu-şi fi definit cât mai clar misiunea, pentru a se individualiza, a se detaşa net de eventualii competitori.

O firmă care declară că vrea să facă pâine, înseamnă că şi-a stabilit *obiectul de activitate*. O firmă care îşi stabileşte cum să procedeze astfel încât, dacă într-o unitate comercială sunt diferite sortimente de pâine, fabricate de alţi 30 de competitori, clientul să aleagă pâinea făcută de ea, însemnă că şi-a definit *misiunea*.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie acest capitol. Opriţi-vă şi reflectaţi asupra acelor pasaje care vi se par mai importante sau care vă atrag atenţia prin ceva anume. Faceţi conexiuni cu situaţii din experienţa dumneavoastră. Citiţi despre obiectivele din firmele performante, comparaţi-le cu cele ale firmei dumneavoastră. Parcurgeţi testele de autoevaluare şi rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *Ce este mediul extern şi cum influenţează el activitatea organizaţiilor;*
- *Ce sunt misiunea, obiectivele şi strategiile organizaţiilor, care este rolul lor în creşterea performanţelor organizaţionale şi cum pot fi ele formulate;*
- *Care sunt principalele elemente ale planificării strategice şi cum aţi putea proceda într-un caz concret.*

3.1. Mediul extern

Orice firmă este un sistem deschis care interacţionează în permanenţă cu mediul extern. Această interacţiune vizează atât clienţii şi furnizorii, cât şi multe alte elemente. Unele componente ale mediului extern au efecte directe asupra firmei, în timp ce altele acţionează indirect, manifestându-şi influenţa prin intermediul primelor. Elementele cu acţiune directă asupra organizaţiei formează mediul direct sau mediul de lucru, iar cele cu acţiune indirectă, mediul general al firmei.

3.1.1. Mediul direct

Componentele specifice ale mediului extern variază de la o organizaţie la alta. Totuşi, pentru orice firmă, elementele tipice ale mediului direct includ clienţii, concurenţii şi furnizorii. La acestea se pot adăuga şi alte elemente specifice, cum ar fi: instituţii guvernamentale, organizaţii profesionale (sindicate) şi altele.

Clienţii sunt cei care beneficiază de produsele sau serviciile organizaţiei. Pentru a supravieţui, o firmă trebuie să caute în permanenţă să satisfacă nevoile clienţilor. De aceea, evoluţia acestor nevoi trebuie urmărită în mod continuu şi prognozată cu acurateţe.

Concurenţii. Cea de-a doua componentă importantă a mediului direct în care operează o firmă o constituie concurenţii. Cunoaşterea acestora şi a impactului lor asupra pieţei este vitală pentru firmă. Uneori, această cunoaştere este relativ facilă, ca în cazul pieţei automobilelor, de exemplu, unde competiţia este directă şi concurenţii puţini. În alte cazuri însă concurenţii sunt mulţi şi greu de identificat, competiţia fiind mai puţin directă (de exemplu, în domeniul unor servicii financiare).

Furnizorii, a treia componentă tipică a mediului direct, includ sursele de materii prime şi materiale, sursele de energie, sursele de fonduri (instituţiile financiare, băncile, populaţia şi alte organizaţii pentru vânzarea de obligaţiuni şi acţiuni). Un element aparte în categoria furnizorilor îl constituie piaţa muncii. Uneori, la evaluarea sursei de muncă trebuie luate în considerare şi acţiunile organizaţiilor profesionale, adică a sindicatelor.

Alte organizaţii. Pentru multe firme sunt importante şi o serie de alte organizaţii guvernamentale sau neguvernamentale cu care acestea au raporturi directe. Astfel, pentru a comercializa un produs nou, orice firmă farmaceutică trebuie să obţină în prealabil avizul organelor abilitate ale Ministerului Sănătăţii.

3.1.2. Mediul general

Componentele principale ale mediului general în care operează o firmă sunt: mediul macroeconomic, mediul tehnologic, mediul social, mediul politic şi mediul internaţional.

Mediul macroeconomic priveşte economia în ansamblul ei şi poate fi caracterizat de o serie de indicatori, cum ar fi: rata de creştere a economiei (a produsului intern brut), rata dobânzilor, rata inflaţiei, ratele de schimb ale monedei etc. Fenomenele reflectate de aceşti indicatori influenţează în mod indirect situaţia firmelor şi strategiile pe care managerii acestora trebuie să le proiecteze. Astfel, o rată mare de creştere economică duce la expansiunea consumului şi, prin aceasta, la diminuarea concurenţei. Sau, o rată scăzută a dobânzii poate determina creşterea cererii solvabile pentru anumite produse, mai ales atunci când acestea sunt achiziţionate cu fonduri de împrumut. Mediul macroeconomic are un puternic impact asupra managementului firmelor, fie că sunt cu capital public sau privat.

Evaluarea mediului macroeconomic se află în preocupările atât a instituţiilor naţionale, cât şi a celor internaţionale, elaborându-se în acest scop diverşi indicatori sintetici. Doi indicatori reţin atenţia în mod deosebit:

a) ***Indicele de libertate economică***, elaborat de The Heritage Foundation şi Dow Jones & Company, Inc, publicat anual de către The Wall Street Journal;

b) ***Indicele de competitivitate globală***, elaborat sub autoritatea Forumului Economic Mondial (WEF).

Indicele de libertate economică este calculat în baza evaluărilor pentru următoarele elemente componente:

1. Comerţul
2. Povara fiscală
3. Intervenţia guvernamentală
4. Politica monetară
5. Investiţiile străine
6. Sistemul bancar / financiar
7. Câştiguri / preţuri
8. Dreptul de proprietate
9. Sistemul de reglementări
10. Piaţa neagră

În baza unei metodologii specifice (a se vedea www.heritage.org şi www.wsj.com), pentru fiecare dintre cele zece elemente se acordă între 1 – 5 puncte, unde 5 puncte reprezintă situaţie defavorabilă şi 1 punct, situaţie favorabilă. Prin însumarea punctajelor astfel obţinute, rezultă punctajul total, care serveşte la ierarhizarea ţărilor şi la plasarea lor în următoarele patru zone:

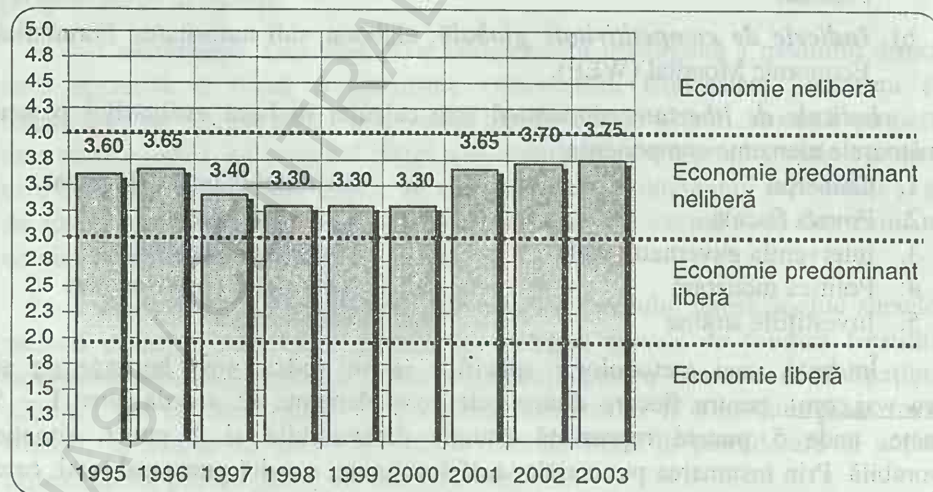
- Ţări cu o economie liberă (1 – 1,9 puncte);
- Ţări cu o economie predominant liberă (1,9 – 3 puncte);
- Ţări cu o economie predominant neliberă (3 – 4 puncte);
- Ţări cu o economie neliberă (4 – 5 puncte).

În tabelul 3.1 sunt redate valorile globale şi pe componente ale indicelui de libertate economică pentru România, în perioada 1995 – 2003, iar în figura 3.1, încadrarea mediului economic din România într-o anumită categorie de libertate economică.

Indicele de libertate economică, pe componente, în perioada 1995 – 2003

Tabelul 3.1

Anii	Locul în ierarhia pe ţări	Scor total	Evaluare pe elemente componente									
			Comerţul	Povara fiscală	Intervenţia guvernamentală	Politica monetară	Investiţiile străine	Sistemul bancar / financiar	Câştiguri/ Preţuri	Dreptul de proprietate	Sistemul de reglementări	Piaţa neagră
1995	77	3,6	1	5	5	5	2	3	2	4	4	5
1996	111	3,65	3	5	4,5	5	2	3	2	4	4	4
1997	95	3,4	2	5	3	5	2	3	2	4	4	4
1998	92	3,3	2	5	3	5	2	3	2	4	4	3
1999	95	3,3	2	5	3	5	2	3	2	4	4	3
2000	94	3,3	2	5	3	5	2	3	2	4	4	3
2001	124	3,65	3	4,5	2	5	3	4	3	4	4	4
2002	131	3,7	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4
2003	138	3,75	4	4,5	3	5	3	3	3	4	4	4



Sursa: Gerald P. O'Driscoll, Jr., Edwin J. Feulner, Mary Anastasia O'Grady, *The 2003 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc., http://cf.heritage.org/index/indexoffreedom.; http://www.heritage.org/research/features/index/2003/

Figura 3.1. Evoluţia indicelui de libertate economică şi încadrarea mediului economic al României într-o anumită categorie de libertate economică

Indicele de competitivitate globală este calculat prin doi indicatori parţiali:

1. *Indicele de competitivitate a creşterii* (GCI), elaborat de Peter Cornelius, Director al Programului de Competitivitate Globală, din cadrul Forumului Economic Mondial (WEF);
2. *Indicele de competitivitate microeconomică* (MICI), elaborat de Profesorul Michael Porter, Director al Institutului pentru Strategie şi Competitivitate la Harvard Business School.

Locul ocupat de diferite ţări europene din punct de vedere al indicelui de competitivitate pentru ţările europene în anii 2001 şi 2002 (dintr-un total de 80 de ţări ale lumii luate în considerare)

Tabelul 3.2

Locul în Europa	Ţări	Locul în clasamentul a 80 de ţări din punct de vedere al:			
		Indicatorului de competitivitate a creşterii (GCI)		Indicatorului de competitivitate microeconomică (MICI)	
		2001	2002	2001	2002
1	Finlanda	1	2	1	2
2	Suedia	9	5	6	6
3	Elveţia	15	6	5	5
4	Norvegia	6	9	19	21
5	Danemarca	14	10	8	8
...	....				
27	Bulgaria	59	62	68	68
28	Rusia	63	64	56	58
29	România	56	66	61	67
30	Turcia	54	69	35	54
31	Ucraina	69	77	59	69

Sursa: *The Global Competitiveness Report 2002-2003*, Global Competitiveness Programme, World Economic Forum, http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/; http://www.weforum.org/pdf/gcr/GCR_2002_2003/

Se observă că, atât din punct de vedere al gradului de libertate economică, cât şi al gradului de competitivitate economică, mediul economic general din România se află în poziţii destul de dezavantajoase, comparativ cu alte ţări europene.

Mediul tehnologic cuprinde cunoştinţele, experienţa şi creativitatea tehnică, precum şi grupurile de oameni asociate cu acestea. Schimbările tehnologice, mult mai frecvente în ultimele două decenii, pot crea o multitudine de posibilităţi pentru produse şi servicii noi, declanşând oportunităţi pentru unele firme sau ameninţări pentru altele. Accelerarea schimbărilor tehnologice scurtează ciclul de viaţă al unor produse şi tehnologii de fabricaţie. Cele mai sensibile la mutaţiile din mediul tehnologic sunt organizaţiile care operează în domenii ale tehnicii de vârf, cum ar fi industria electronică, a telecomunicaţiilor şi computerelor.

Mediul social include următoarele componente şi relaţiile dintre ele: cultura generală, valorile etice, tradiţiile şi obiceiurile locale. Asupra unei firme, efectele componentei sociale ale mediului se manifestă prin angajaţi, clienţi şi grupuri sociale interesate care pot inspira diferite reglementări administrative (guvernamentale sau locale). De exemplu, multe reglementări cu privire la securitatea produselor sunt impuse ca urmare a presiunii organizaţiilor de protecţie a consumatorilor. La fel, formarea şi dezvoltarea unei conştiinţe ecologice în rândul populaţiei duce la amplificarea restricţiilor legislative cu privire la protecţia mediului ambiant şi la creşterea costurilor de prevenire a poluării, costuri pe care trebuie să le suporte organizaţiile economice.

Şi modificările în compoziţia demografică pot genera oportunităţi sau ameninţări pentru unele organizaţii. Creşterea vârstei medii a populaţiei din ţările dezvoltate a provocat o lărgire semnificativă a pieţei produselor farmaceutice şi a serviciilor de îngrijire a sănătăţii din aceste ţări, ceea ce a permis firmelor producătoare de medicamente şi echipament medical să-şi amplifice substanţial operaţiunile în ultimii ani.

Mediul politic-legal. Majoritatea organizaţiilor sunt afectate de un mare număr de legi şi reglementări ale administraţiei centrale sau locale. Unele dintre acestea pot controla accesul la sursele de aprovizionare (prin tarife vamale la import, de exemplu), iar altele pot limita accesul la pieţele de desfacere. Acţiunile forţelor politice, concretizate în legi, reglementări şi politici economice, determină apariţia unor oportunităţi sau ameninţări pentru diverse firme.

Mediul internaţional poate afecta o organizaţie prin componentele sale (de natură economică, managerială, politică, militară) care acţionează la scară globală sau regională. Desigur, gradul de afectare este diferit de la o ţară la alta, de la o organizaţie la alta. Astfel, firmele multinaţionale sunt mult mai preocupate de cunoaşterea mediului internaţional şi a mutaţiilor previzibile la scară regională sau globală decât micile firme cu operaţiuni reduse şi pieţe locale. Prin globalizarea economiei, tot mai multe firme trebuie să ia în considerare influenţele posibile ale factorilor internaţionali atunci când îşi proiectează strategiile.

În contextul integrării României în Uniunea Europeană, circulaţia liberă a mărfurilor pe piaţa europeană sub regimul marcajului de conformitate „CE" presupune respectarea unor condiţii stricte care decurg din *acreditarea entităţilor* şi *certificarea sistemelor de managementul calităţii.* Toate acestea vor afecta în mod direct managementul firmelor româneşti, ducând la o adaptare rapidă a acestora în acord cu practicile şi procedurile companiilor vest-europene.

Orientarea spre performanţă a managementului firmelor româneşti este însă un proces dificil deoarece presupune o adaptare continuă a practicilor manageriale în acord cu tendinţele majore din lumea afacerilor, o studiere atentă a mutaţiilor previzibile în comportamentul şi importanţa principalelor grupuri de interes pentru activitatea companiilor.

Într-un studiu efectuat de compania de consultanţă Louis Harris & Associates pentru Fundaţia Malcom Baldrige, au fost chestionaţi 308 directori generali (CEO) ai unor companii americane cu privire la tendinţele majore în mediul de afaceri şi practicile manageriale ale companiilor pentru perioada 2000 – 2010. Rezultatele obţinute sunt redate în tabelul 3.3.

Obţinerea de către firmele româneşti a unor avantaje competitive în mediul global al Uniunii Europene presupune îmbunătăţirea substanţială a practicilor manageriale, astfel încât să se asigure:

- creşterea eficienţei;
- creşterea calităţii produselor şi serviciilor;
- creşterea vitezei de reacţie la cerinţele pieţei, creşterea flexibilităţii şi inovarea continuă;
- creşterea responsabilităţii faţă de clienţi;
- stabilirea şi menţinerea unor standarde etice, comparabile cu cele ale altor companii din UE.

Tendinţe majore, cu impact asupra practicilor manageriale pentru perioada 2000 - 2010

Tabelul 3.3

Nr. crt.	Tendinţe majore pentru perioada 2000 - 2010	Tendinţă majoră	Nu este o tendinţă majoră	Nu ştiu
1	Globalizarea	94	5	1
2	Îmbunătăţirea cunoştinţelor de management şi folosirea noilor tehnologii informaţionale	88	7	5
3	Costurile şi reducerea duratei ciclurilor de fabricaţie-comercializare	79	11	10
4	Îmbunătăţirea canalelor globale de achiziţie şi distribuţie	78	11	11
5	Fabricaţie în locaţii multiple, în mai multe ţări	76	14	10
6	Folosirea de personal cu contract part-time şi temporar	71	22	7

Nr. crt.	Tendinţe majore pentru perioada 2000 - 2010	Tendinţă majoră	Nu este o tendinţă majoră	Nu ştiu
7	Dezvoltarea unor noi relaţii între salariaţi, bazate pe performanţă şi creştere personală	69	28	3
8	Îmbunătăţirea resurselor umane (recrutarea, perfecţionarea şi motivarea)	68	28	4
9	Îmbunătăţirea execuţiei planurilor strategice ale companiei	68	24	8
10	Dezvoltarea celor mai adecvate planuri strategice	64	29	7
11	Măsurarea şi analiza proceselor organizaţionale	60	32	8
12	Dezvoltarea unei consistente culturi organizaţionale	56	36	8
13	Crearea unei *learning organization*	52	39	9
14	Apelarea la serviciile unor profesionişti din afara organizaţiei	41	47	12

Sursa: The Nation's CEOs Look to the Future. Study no. 818407 July 1998. A survey conducted for the Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award, Louis Harris & Associates, Inc., NIST Press Release, 2001, http://www.quality.nist.gov/ceo_rpt.htm. (Au fost prelucrate 308 răspunsuri ale CEO din companii cu o cifră de afaceri peste 100 milioane USD)

3.2. Misiunea firmei

3.2.1. Definirea misiunii

Misiunea unei firme exprimă raţiunea de a fi a acelei organizaţii în raport cu principalii ei parteneri, clienţii. Prin misiune este precizat specificul activităţilor de bază întreprinse şi este sugerată, uneori făcând apel la emoţii şi sentimente, direcţia spre care se îndreaptă în viitor.

O misiune corect formulată trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- *Cine* este firma ?
- *Ce* face ea ?
- *Încotro* se îndreaptă ?

Formularea misiunii are drept scop *personalizarea, individualizarea* firmei. Ea arată prin ce se va deosebi o firmă de celelalte firme, care vor fi identitatea proprie, caracterul şi drumul pe care îl va parcurge în dezvoltarea ei. Fără precizarea clară a ceea ce doreşte sau nu doreşte, a sensului pe care îl va da activităţii viitoare, o firmă nu poate deveni un lider în domeniul său de activitate. Misiunea poate fi stabilită atât pentru firmă, în ansamblul ei, cât şi pentru fiecare afacere în parte (figura 3.2).

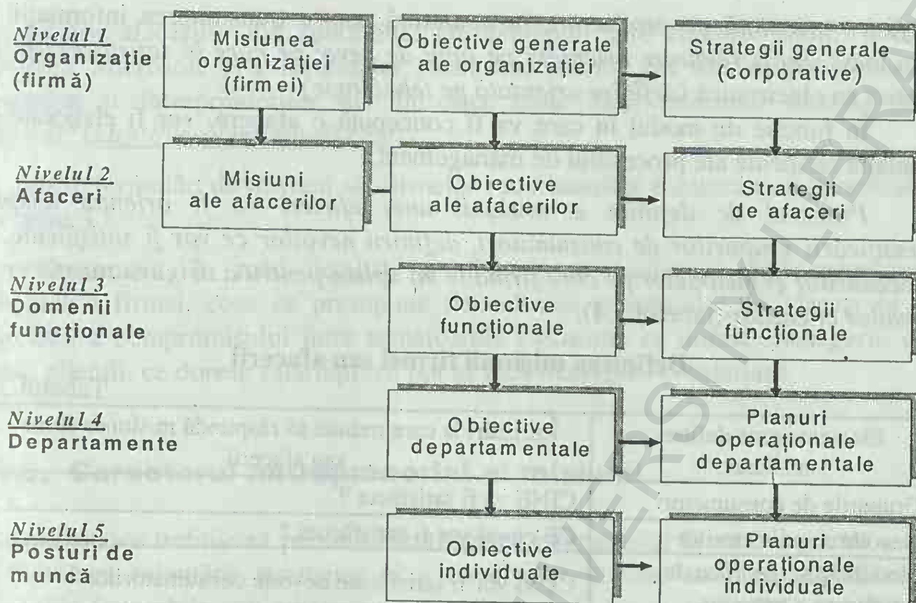


Figura 3.2. Misiunea, obiectivele şi strategiile firmei

Definirea misiunii unei firme, precum şi a fiecărei afaceri în parte trebuie să permită înţelegerea şi specificarea afacerii/afacerilor în care firma este implicată şi să precizeze momentul în care se va da un alt curs orientării strategice. În acelaşi timp, misiunea trebuie comunicată într-o formă clară, interesantă şi concisă.

3.2.2. Înţelegerea şi definirea afacerilor

Înţelegerea unei afaceri este primul pas în definirea unei afaceri, dar acesta nu este întotdeauna uşor de făcut. De multe ori se trece uşor peste el sau chiar este neglijat. Definirea a ceea ce face şi a ceea ce nu face o firmă nu este întotdeauna o activitate uşoară şi poate duce la stabilirea unor obiective şi strategii total eronate.

Pentru a demonstra importanţa înţelegerii afacerilor, să luăm cazul firmei Coca-cola. Este ea implicată în afaceri cu băuturi răcoritoare, caz în care strategia vânzărilor poate fi orientată îngust pe acţiuni ce vizează produse specifice (Coke, Sprite, Fanta) şi în afaceri cu băuturi nealcoolice, caz în care managementul trebuie să se gândească la poziţionarea strategică a produselor Coca-Cola pe piaţa care include sucuri de fructe, lapte, apă minerală, cafea, ceai etc.

Să luăm şi un alt exemplu. În ce fel de afaceri este implicată o firmă care produce aparatură electronică ? În afaceri cu aparate de radio şi televizoare

(*definire orientată pe producţie*), în aparatură pentru transmiterea informaţiilor prin mass-media (*definire orientată pe tipul de nevoi pe care le satisface*) sau în afaceri cu electronică (*definire orientată pe tehnologie*).

În funcţie de modul în care va fi concepută o afacere, vor fi elaborate şi celelalte elemente ale procesului de management.

Procesul de definire a misiunii unei afaceri va fi orientat asupra identificării grupurilor de consumatori, definirii nevoilor ce vor fi satisfăcute, a procedurilor şi metodelor pe care firma le va aplica pentru a asigura satisfacerea nevoilor clienţilor (tabelul 3.4).

Definirea misiunii firmei sau afacerii

Tabelul 3.4

Elemente care definesc misiunea	Întrebări la care trebuie să răspundă misiunea firmei sau afacerii
Grupurile de consumatori	CINE va fi satisfăcut ?
Nevoile consumatorilor	CE nevoi vor fi satisfăcute ?
Modalităţile specifice de satisfacere a nevoilor	CUM vor fi satisfăcute nevoile consumatorilor ?

Având în vedere aceste elemente, misiunea firmei McDonald's, de exemplu, a fost formulată astfel: „... să fim cea mai bună afacere din lume în domeniul restaurantelor cu servire rapidă. A fi cei mai buni înseamnă să oferim calitate, servire, curăţenie şi valoare de nivel remarcabil, astfel încât fiecare client din orice restaurant al nostru să fie mulţumit" (*http://www.mcdonalds.com*).

Modalităţi de definire a misiunii unei afaceri

Tabelul 3.5

Domeniul de activitate al firmei	Definirea misiunii orientate pe:	
	Produs	Piaţă
Aparate de copiat	Producem echipament de copiat	Contribuim la creşterea productivităţii muncii de birou
Îngrăşăminte	Producem şi vindem fertilizanţi pentru soluri	Contribuim la creşterea productivităţii agriculturii
Aparate electro-tehnice	Producem ventilatoare, becuri şi tuburi fluorescente	Noi asigurăm un climat confortabil în locuinţe
Editură ştiinţifică	Tipărim enciclopedii şi cărţi de ştiinţă	Culegem şi distribuim informaţii ştiinţifice

Atunci când firma este mai diversificată sau tinde să se diversifice, misiunea întregii organizaţii este formulată în termeni mai generali, pentru a da direcţie şi

sens tuturor afacerilor din subordine. De exemplu, spre sfârşitul anului 2002, compania Microsoft şi-a reformulat misiunea, astfel: „Să oferim posibilitatea oamenilor şi întreprinderilor din întreaga lume să-şi realizeze întregul lor potenţial" (*http://www.microsoft.com*).

Alte formulări de misiuni ale firmelor sau afacerilor acestora sunt prezentate în tabelul 3.5.

Conturarea, în mod detaliat, a misiunii se realizează prin orientarea strategică a firmei, ceea ce presupune dezvoltarea conceptului de afaceri ca o rezultantă a compromisului între următoarele elemente: ce doresc managerii; ce doresc clienţii; ce doresc salariaţii; ce pot să facă managerii şi salariaţii.

3.2.3. Caracterul antreprenorial al misiunii

Misiunea trebuie să permită identificarea momentului favorabil pentru a da un nou curs orientării strategice şi a condiţiilor în care se face schimbarea. Condiţiile favorabile schimbării sunt esenţiale şi de aceea managerii trebuie să privească spre viitor, analizând în permanenţă momentul în care ar fi favorabil un nou curs sau o ajustare a misiunii. Întrebările esenţiale la care managerii trebuie să aibă un răspuns pregătit din timp sunt următoarele: în ce direcţii ar fi bine să orienteze firma şi când ar trebui să înceapă noile afaceri ? Reorientarea firmelor în funcţie de evoluţiile şi schimbările viitoare reduce riscul de a face afaceri defavorabile în perioade neprielnice.

O misiune bine aleasă pregăteşte compania pentru viitor, timpul fiind dimensiunea principală în management. Multe companii producătoare de aparatură electronică şi de telecomunicaţii, sesizând faptul că în produsele lor viitoare vor fi încorporate tot mai multe microprocesoare şi alte elemente ale tehnologiilor informaţionale, îşi extind misiunea iniţială, stabilindu-şi poziţii solide în diferite sectoare ale industriei IT&C pentru a avea acces la tehnologiile necesare.

3.2.4. Comunicarea misiunii

Comunicarea misiunii este la fel de importantă ca formularea ei. Formularea nu trebuie să fie plată. Din misiune trebuie să rezulte de ce organizaţia se reorientează către o nouă direcţie. Exprimarea trebuie să fie simplă, concisă şi expusă cu claritate. Ea nu trebuie să lase nici un dubiu asupra cursului pe care managementul îl va lua în viitor. Pentru a se asigura o cât mai bună comunicare a misiunii, aceasta trebuie:

- să cristalizeze punctele de vedere ale top-managerilor despre direcţionarea firmei pe termen lung;

- să specifice ajutorul pe care administraţia firmei îl va acorda managerilor de nivel mediu pentru ca aceştia să meargă pe drumul cel bun;
- să comunice scopul organizaţional şi faptul că salariaţii au capacitatea de a provoca o schimbare în munca lor;
- să arate cum se pregăteşte organizaţia pentru orientarea ei viitoare.

După ce misiunile firmei şi ale afacerilor pe care aceasta le întreprinde au fost definite, managerii trebuie să acţioneze pentru concretizarea lor în obiective şi strategii. Toate acestea sunt aduse apoi la cunoştinţa acţionarilor, salariaţilor, clienţilor şi altor parteneri de afaceri prin diferite mijloace de difuzare în masă.

3.3. Obiectivele firmei

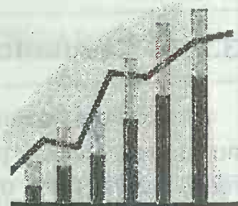
3.3.1. Tipuri de obiective

În management, termenul obiectiv desemnează un rezultat viitor ce se doreşte a fi obţinut. Pentru o firmă, obiectivele stabilite pot viza organizaţia în ansamblul ei (obiective organizaţionale, considerate şi obiective strategice, pe termen lung) sau diferite unităţi de afaceri, domenii funcţionale, departamentele şi locuri de muncă din structura organizatorică a firmei.

Obiectivele dau o imagine concretă asupra orientării generale a firmei, în funcţie de scopul urmărit şi misiunea organizaţiei. Ele trebuie să fie concretizate în acţiuni specifice, altfel riscă să rămână în stadiul de deziderate şi bune intenţii. Când dorinţele sunt concretizate şi măsurate prin obiective manageriale, priorităţile pot fi apreciate în mod corect după un sistem clar de evaluare, resursele pot fi alocate în mod optim, responsabilităţile pot fi stabilite cu claritate, fiecare manager sau executant fiind apreciat după rezultatele obţinute.

Peter Drucker consideră că obiectivele organizaţionale trebuie să se refere la performanţele pe care firma le va obţine în următoarele domenii:

- menţinerea şi dezvoltarea pieţei;
- inovarea; productivitatea;
- resursele fizice şi financiare;
- profitabilitatea;
- performanţele managementului şi dezvoltarea firmei;
- performanţele şi atitudinea lucrătorilor;
- responsabilităţile publice.



Importanţa acordată acestor obiective diferă atât de la o firmă la alta, cât şi de la o ţară la alta (tabelul 3.6).

Ierarhizarea obiectivelor organizaţionale în firmele americane, japoneze, sud coreene şi româneşti

Tabelul 3.6

Denumirea obiectivului	SUA	Japonia	Coreea de Sud	România
	1	*2*	*3*	*4*
Recuperarea investiţiilor	2,43 (1)	1,24 (2)	1,23 (3)	2,81 (1)
Câştigurile acţionarilor	1,14 (2)	0,02 (9)	0,14 (8)	2,38 (2)
Partea de piaţă	0,73 (3)	1,43 (1)	1,55 (1)	1,45 (3)
Portofoliul de producţie	0,50 (4)	0,68 (5)	0,19 (6)	0,22 (6)
Eficienţa operaţională	0,46 (5)	0,71 (4)	0,47 (5)	0,70 (4)
Structura financiară	0,38 (6)	0,59 (6)	0,82 (4)	0,45 (5)
Inovarea producţiei	0,21 (7)	1,06 (3)	1,24 (2)	0,06 (8)
Imaginea firmei	0,05 (8)	0,20 (7)	0,12 (9)	0,03 (9)
Condiţiile de muncă	0,04 (9)	0,09 (8)	0,15 (7)	0,10 (7)

Notă: Scorul rangurilor de la 3 (foarte important) la 0 (neimportant).
Sursa: coloanele 1-3 (Kae H.Chung, Hac Chang Lee, *Korean Managerial Dynamics*, Praeger, New York, 1989,p.172); col. 4 (evaluări proprii în anul 1994, în baza informaţiilor obţinute din 127 de firme).

De modul în care o firmă îşi formulează obiectivele iar managerii elaborează şi implementează strategii adecvate, care să permită atingerea acestora (se asigură eficacitatea managementului) depind performanţele organizaţionale şi, în mod implicit, atractivitatea pentru potenţialii investitori.

O firmă are atât responsabilităţi economice, cât şi responsabilităţi sociale. Neglijarea responsabilităţilor sociale are efecte indirecte asupra performanţelor economice, concretizate în scăderea motivaţiei şi loialităţii salariaţilor proprii, în degradarea imaginii firmei. Datorită acestor considerente, o firmă competitivă va căuta să realizeze, în permanenţă, un echilibru dinamic între obiectivele sale economice şi cele sociale.

Alături de obiectivele organizaţionale cu caracter strategic, un rol important îl au şi obiectivele pe termen scurt, care servesc la precizarea diferitelor momente secvenţiale de realizare a obiectivelor organizaţionale. Obiectivele pe termen scurt trebuie să decurgă din obiective sau grupe de obiective pe termen lung, să permită măsurarea progreselor făcute în realizarea obiectivelor generale ale firmei şi să aibă un caracter realist în raport cu capacitatea organizaţiei, piaţa şi celelalte condiţii de mediu.

Pentru a fi operaţionale în procesul de planificare şi control, obiectivele trebuie să îndeplinească o serie de condiţii:

- să fie formulate în mod explicit;
- să fie posibil de grupat în seturi de priorităţi;
- să constituie baza pentru acţiunile de management şi pentru decizii;
- să servească drept standarde pentru aprecierea rezultatelor individuale şi a grupurilor de muncă.

În tabelele 3.7 şi 3.8 sunt prezentate câteva modalităţi de definire a unor obiective organizaţionale.

Obiective definite în mod clar

Tabelul. 3.7

Denumire	Observaţii
- Ne vom strădui să fim lider, nu outsider, vizând să introducem în fabricaţie noi produse şi cheltuind pentru cercetare-dezvoltare cel puţin 5% din veniturile brute.	- Indică intenţia de a rămâne o firmă competitivă din punct de vedere tehnologic şi de a cheltui pentru aceasta 5 % din veniturile obţinute.
- Obţinerea unui profit anual de min.8%.	- Clar, concret şi uşor de măsurat.
- Urmărim a produce cele mai durabile, mentenabile şi apreciate produse comparativ cu cele ale concurenţilor.	- Orientarea de a fi un lider în privinţa calităţii produselor.

Obiective definite în mod neclar

Tabelul 3.8

Denumire	Observaţii
- Obiectivul nostru este acela de a maximiza vânzările (valoric şi fizic).	- Nu este posibil de măsurat.
- A obţine maximum de rezultate cu minimum de cheltuieli.	- Formulare mult prea vagă.
- Vom orienta responsabilităţile noastre către acţionari, clienţi şi public.	- Formulare vagă. Imposibil de măsurat.

3.3.2. Stabilirea obiectivelor

Maniera în care sunt stabilite obiectivele diferitelor entităţi organizatorice din cadrul unei firme (unităţi de afaceri, divizii, departamente, locuri de muncă) condiţionează în bună măsură eficacitatea utilizării lor în procesul de management.

În mod tradiţional, obiectivele sunt stabilite **în cascadă**, adică sunt impuse de sus în jos, pornind de la obiectivele strategice ale întregii organizaţii şi

mergând, prin defalcare pe diferitele subunităţi componente, până la locurile de muncă de la baza piramidei ierarhice. Desigur, procedând în felul acesta se asigură coerenţa şi convergenţa diferitelor obiective din cadrul organizaţiei. Realismul şi capacitatea lor de mobilizare pot fi însă serios afectate, mai ales într-un mediu de afaceri dinamic şi complex, cum este cel căruia trebuie să-i facă faţă multe firme contemporane.

O alternativă eficace la maniera tradiţională de stabilire a obiectivelor o poate constitui ***managementul prin obiective*** (MPO). Acesta este un sistem de planificare şi control conceput şi aplicat pentru prima dată, la începutul anilor '50, de către Peter Drucker, cunoscut profesor şi consultant în management.

În esenţă, MPO este o metodă de convertire a obiectivelor generale ale organizaţiei în obiective specifice pentru subunităţile organizaţiei şi indivizii care o compun, prin negociere între manageri şi subordonaţi, şi de evaluare a indivizilor în funcţie de performanţele lor efective şi obiectivele astfel stabilite. Pentru managerii diferitelor subunităţi din cadrul organizaţiei, obiectivele individuale se suprapun în mare măsură cu obiectivele subunităţilor conduse.

Procesul de MPO cuprinde trei etape mai importante:

- stabilirea obiectivelor şi a acţiunilor necesare pentru îndeplinirea lor;
- implementarea acţiunilor prevăzute şi autocontrolul realizării obiectivelor;
- examinarea periodică de către superiori a performanţelor individuale şi evaluarea subordonaţilor.

Stabilirea obiectivelor şi a planurilor de acţiune constituie, la rândul ei, un proces complex, cu mai multe etape, corespunzătoare diferitelor niveluri organizatorice ale firmei (vezi şi figura 3.3).

Sensul de parcurgere a acestor etape este tot de sus în jos, pornind de la obiectivele strategice ale întregii organizaţii şi mergând până la obiectivele individuale ale lucrătorilor operativi. La stabilirea obiectivelor diferitelor entităţi organizatorice ale firmei (subunităţi sau locuri de muncă) participă însă atât managerii imediat superiori ai entităţilor respective, cât şi indivizii responsabili de activitatea desfăşurată la nivelul entităţilor. Odată obiectivele individuale stabilite, angajaţii îşi pot planifica ei înşişi acţiunile necesare pentru atingerea acestor obiective, evident pe baza planurilor de nivel superior, a politicilor şi procedurilor promovate în organizaţie.

Implementarea acţiunilor prevăzute şi autocontrolul realizării obiectivelor. În timpul executării acţiunilor propuse, angajaţii au posibilitatea să-şi evalueze în permanenţă progresele realizate spre atingerea obiectivelor fixate de comun acord cu superiorii, declanşând, dacă este cazul, acţiuni corective în limita competenţelor lor decizionale.

Examinarea periodică de către superiori a performanţelor individuale şi evaluarea subordonaţilor. Acţiunea presupune măsurarea rezultatelor individuale, compararea lor cu obiectivele fixate, evaluarea, pe această bază, a subordonaţilor, sprijinirea şi recompensarea lor corespunzătoare.

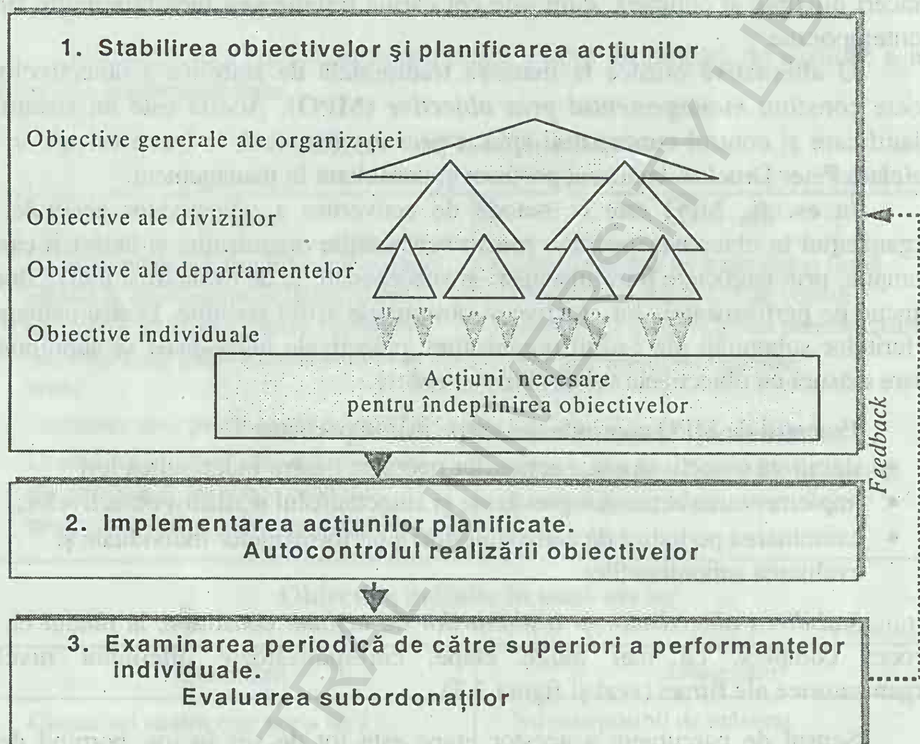


Figura 3.3 Procesul de management prin obiective

Operaţiunea de evaluare a performanţei individuale poate fi făcută în comun de către manager şi subordonat. În urma parcurgerii acestei etape, atunci când este necesar, procesul este reluat de la prima etapă, prin reformularea obiectivelor şi/sau a acţiunilor necesare. Feedback-ul astfel realizat imprimă procesului MPO un caracter de continuitate.

Utilizarea tot mai largă a managementului prin obiective este determinată de avantajele sale. Printre cele mai importante amintim: creşterea realismului obiectivelor organizaţiei şi a componentelor sale, amplificarea nivelului de motivare a angajaţilor, dezvoltarea unui comportament participativ şi responsabil al personalului, corelarea mai strânsă a recompenselor (inclusiv salariale) cu performanţele individuale, îmbunătăţirea folosirii timpului de muncă al managerilor, ca urmare a diminuării activităţilor de supraveghere şi control.

Avantajele managementului prin obiective nu sunt totuşi universale. În anumite cazuri, implementarea acestui sistem generează un mare volum de muncă şi de documente scrise. Alteori, sistemul determină concentrarea atenţiei asupra unui număr mic de obiective, îndeosebi de natură cantitativă, neglijându-le pe celelalte. Ca urmare, managementul prin obiective pare a fi eficient îndeosebi atunci când se aplică managerilor sau specialiştilor dintr-o organizaţie, pentru cei cu sarcini de rutină generând probabil costuri mai mari decât efectele obţinute.

3.4. Strategiile firmei

3.4.1. Scopul, caracteristicile şi conţinutul strategiei

Cuvântul „strategie" provine din terminologia militară, fiind folosit pentru prima dată de grecii antici pentru a desemna arta şi ştiinţa conducerii forţelor în timpul războiului. În management, strategia arată măsurile sau acţiunile principale pe care managerii planifică să le întreprindă pentru a îndeplini unul sau mai multe obiective pe termen lung.

Scopul strategiei este acela de a stabili *CUM* vor fi obţinute rezultatele vizate prin obiective, în funcţie de condiţiile interne şi de factorii externi.

Probleme strategice-cheie

- *UNDE este organizaţia acum ?*
- *Dacă nu se face nici o schimbare, UNDE va fi organizaţia peste un an, peste doi, peste cinci sau peste zece ani ? Răspunsul este acceptabil ?*
- *Dacă răspunsul nu este acceptabil, CE acţiuni specifice vor trebui întreprinse? CARE este riscul pe care îl presupun aceste acţiuni ?*

Concretizarea răspunsurilor

- *CINE va elabora planul strategic ?*
- *CE va trebui să se facă ?*
- *CUM se va face ceea ce este necesar ?*

Principalele *caracteristici* ale unei strategii eficace sunt următoarele:

- are un puternic caracter antreprenorial, în sensul că managerii au de ales între direcţii alternative de iniţiere şi dezvoltare a afacerilor;
- permite menţinerea competitivităţii organizaţiei;
- permite ca acţiunile necesare să fie întreprinse la momentul oportun.

În definirea conţinutului unei strategii, un rol esenţial îl are analiza factorilor interni (caracteristici organizaţiei) şi a celor externi (de mediu). Una dintre cele mai folosite metode pentru o astfel de analiză este metoda SWOT, care ia în considerare, pentru factorii externi, *oportunităţile* şi *ameninţările*, iar pentru factorii interni, *punctele tari* şi *punctele slabe* (tabelul 3.9).

Matricea SWOT pentru analiza situaţiei strategice a unei firme

Tabelul 3.9

FACTORI EXTERNI	FACTORI INTERNI	
	Puncte tari [S]	**Puncte slabe [W]**
	Întocmiţi o listă cu 5 – 10 puncte tari	*Întocmiţi o listă cu 5 – 10 puncte slabe*
Oportunităţi [O] *Întocmiţi o listă cu 5 - 10 oportunităţi*	**Strategii SO** Elaborarea unor strategii bazate pe valorificarea punctelor tari şi a oportunităţilor	**Strategii WO** Elaborarea unor strategii de valorificare a oportunităţilor, în condiţiile evitării manifestării punctelor slabe
Ameninţări [T] *Întocmiţi o listă cu 5 - 10 ameninţări*	**Strategii ST** Elaborarea unor strategii care să permită valorificarea punctelor tari în condiţii ostile de mediu (ameninţări)	**Strategii WT** Elaborarea unor strategii care să permită evitarea manifestării punctelor slabe în condiţii ostile de mediu (ameninţări)

În funcţie de caracteristicile manageriale, definite prin viziunea asupra modului de implicare în afaceri, dar şi de situaţia concretă în care se află organizaţia la un moment dat din punct de vedere al raportului între punctele tari şi cele slabe sau al mediului de afaceri (manifestarea oportunităţilor sau a ameninţărilor), poate fi adoptată oricare dintre cele patru categorii de strategii. Important este ca strategia să fie realistă, posibil de realizat cu mijloacele pe care le are la dispoziţie şi să ofere maximum de satisfacţie din punct de vedere al obiectivelor urmărite.

3.4.2. Strategii generale (corporative)

Strategiile sunt formulate şi implementate la diverse niveluri ale managementului unei firme. Din acest punct de vedere, putem avea strategii generale (corporative), strategii concurenţiale (de afaceri) şi strategii funcţionale (vezi figura 3.4).

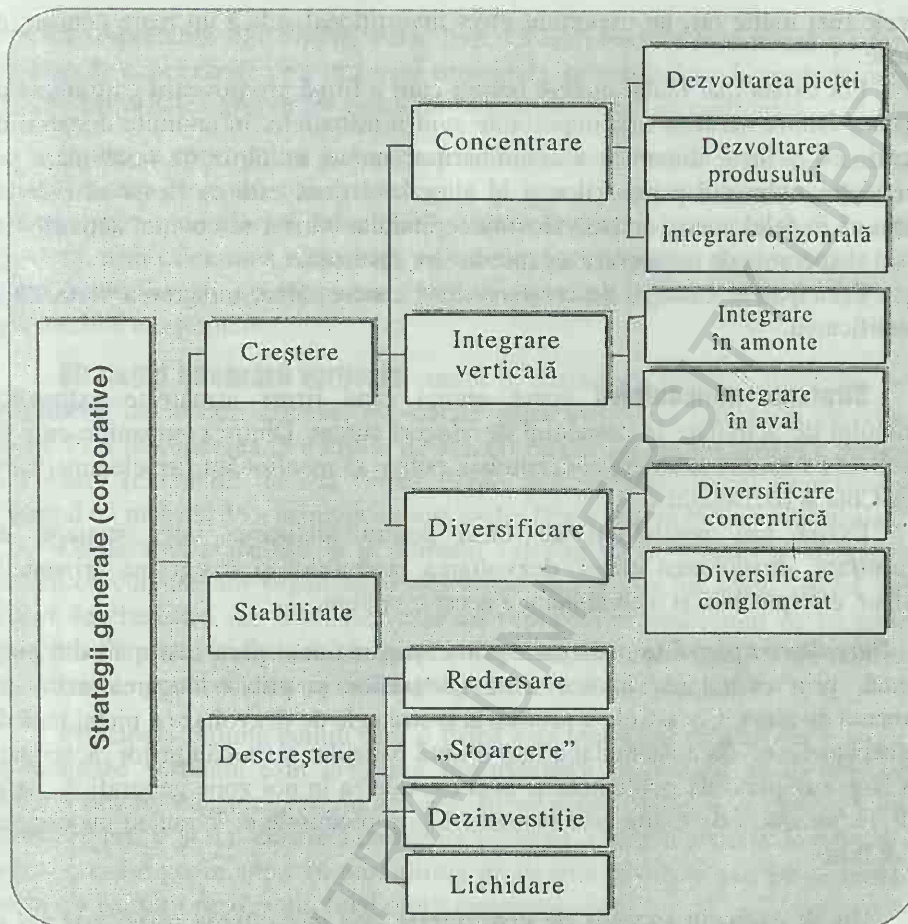


Figura 3.4. Alternative generice ale strategiilor generale (corporative)

Strategia dezvoltată la nivelul cel mai înalt al unei organizaţii se numeşte strategie **generală** sau **corporativă**. Prin ea se stabilesc domeniile de afaceri abordate şi modul cum vor fi alocate resursele organizaţiei pentru susţinerea operaţiunilor din aceste domenii de afaceri.

Există o serie de alternative generice care pot fi utilizate cu succes pentru configurarea unei strategii generale eficace. Aceste alternative pot fi grupate în trei categorii: strategii de creştere, strategia stabilităţii şi strategii de descreştere.

Strategiile de creştere constau în extinderea semnificativă a volumului de activitate, ceea ce determină, în mod normal, creşterea substanţială a vânzărilor şi a veniturilor. Evident, amplificarea volumului de activitate presupune,

de cele mai multe ori, un important efort investiţional, adică un mare consum de resurse.

Pot exista mai multe motive pentru care o firmă promovează o strategie de creştere. Dintre acestea, mai importante sunt următoarele: în anumite domenii de afaceri, cu o mare dinamică a schimbărilor, numai unităţile de talie mare pot supravieţui; interesul acţionarilor şi al altor investitori este ca firma să crească, pentru că în felul acesta creşte valoarea capitalului bursier (a cotaţiei acţiunilor la bursă) şi speranţa de recuperare a capitalurilor investite.

Principalele strategii de creştere sunt: concentrarea, integrarea verticală şi diversificarea.

Strategia concentrării apare atunci când firma urmăreşte extinderea volumului de activitate în domeniul de afaceri curent. Dintre companiile care au promovat cu succes strategia concentrării, putem să menţionăm firmele americane Coca-Cola şi McDonald's.

Există trei posibilităţi de bază pentru realizarea unei strategii de concentrare: dezvoltarea pieţei, dezvoltarea produsului şi integrarea orizontală. Desigur, este posibilă şi o combinare a acestor opţiuni.

Dezvoltarea pieţei se realizează prin câştigarea unei părţi mai mari din piaţa curentă, prin extinderea în noi zone geografice şi prin adăugarea unor noi segmente de piaţă. Coca-Cola a promovat o strategie de dezvoltare a pieţei încă de la începuturile ei. Ea a acumulat o importantă parte din piaţa băuturilor răcoritoare prin largi campanii de publicitate şi prin extinderea în noi zone geografice, astfel încât, în prezent, este foarte bine cunoscută prin produsele ei în marea majoritatea ţărilor lumii.

Un alt exemplu sugestiv de concentrare prin dezvoltarea pieţei este cel al companiei sud-coreene de automobile Dae Woo, care s-a implantat în anii '90 atât în Europa Occidentală şi în Extremul Orient, cât şi în unele zone considerate riscante din punct de vedere economic, cum ar fi Africa (Nigeria), Asia Centrală (Uzbekistan) sau Europa de Est (România).

Dezvoltarea produsului constă în îmbunătăţiri calitative aduse produsului sau serviciului de bază sau adăugarea unui produs sau serviciu strâns înrudit, care poate fi vândut prin canalele de marketing existente. Proiectarea şi introducerea în fabricaţie la Dacia Piteşti, până în anul 2004, a unui automobil modern cu un cost mai mic de 5000 € este un exemplu sugestiv de strategie de dezvoltare a produsului.

Integrarea orizontală constă în absorbirea unor firme care realizează produse sau servicii similare cu cele ale firmei absorbante. Astfel, Banque Nationale de Paris, cea mai mare bancă franceză, a achiziţionat în vara anului 1999

o bancă importantă din Franţa, Paris Bas. Operaţiunea se încadrează perfect în strategia de concentrare prin integrare orizontală, promovată cu frenezie în prezent de către majoritatea grupurilor financiar-bancare de talie internaţională.

Strategia concentrării are avantajul că permite firmei ce o promovează să-şi valorifice mai bine atu-urile tehnologice şi manageriale pe care le are într-un anumit domeniu de afaceri. Principalul neajuns al acestui tip de strategie constă în faptul că, prin orientarea majorităţii resurselor într-un singur domeniu de afaceri, firma poate avea greutăţi semnificative în cazul apariţiei unor schimbări defavorabile neaşteptate.

Strategia integrării verticale constă în extinderea operaţiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienţii firmei. Prin pătrunderea în domenii de afaceri furnizoare, se realizează o ***integrare în amonte*** (exemplu: decizia firmei Elvila International, iniţial specializată în comerţul cu mobilă, de a achiziţiona mai multe fabrici de mobilă din România).

Deplasarea afacerilor şi în domenii valorificate de clienţii produselor sau serviciilor curente ale organizaţiei constituie ***integrarea în aval***. Astfel, unele fabrici de cherestea din România, care au supravieţuit procesului de tranziţie la economia de piaţă, îşi dezvoltă în prezent capacităţi de producţie în care realizează semifabricate pentru industria mobilei sau alte articole de tâmplărie.

Principala raţiune pentru care o firmă este tentată să promoveze o strategie de integrare verticală este creşterea profitabilităţii activităţii ei de ansamblu. Printr-o strategie de integrare în amonte, firma poate obţine o creştere a calităţii materiilor prime şi o reducere a costurilor acestora. Printr-o acţiune de integrare în aval, firma îşi poate spori în mod direct profiturile realizate sau poate urmări o creştere a calităţii produsului final oferit consumatorului.

Promovarea unei strategii de integrare verticală presupune, de multe ori, un angajament financiar substanţial din partea firmei, precum şi existenţa unor competenţe manageriale în domeniile adiacente. De aceea, numai puţine firme reuşesc să urmeze cu succes o astfel de strategie.

Strategia diversificării constă în promovarea unor activităţi în domenii de afaceri care se diferenţiază în mod clar de domeniul de afaceri curent al firmei.

Atunci când diversificarea se realizează prin pătrunderea în domenii de afaceri diferite de cel curent, dar oarecum înrudite (prin produse, pieţe sau tehnologii) avem de a face cu o ***diversificare concentrică***. Astfel, creşterea impresionantă a companiei americane General Electric s-a realizat iniţial prin dezvoltarea afacerilor în domenii relativ înrudite din punct de vedere tehnologic: produse şi echipamente de iluminat, aparatură electrocasnică, aparatură medicală, echipamente energetice (turbine, generatoare etc.), echipamente industriale, echipamente pentru transporturi feroviare (inclusiv locomotive). Achiziţionarea

studiourilor de producţie cinematografică Columbia Pictures de către compania japoneză Sony este însă un exemplu de diversificare concentrică bazată pe produse înrudite (respectiv sistemele video produse de Sony şi filmele realizate şi comercializate pe casete video de către Columbia Pictures).

Dacă diversificarea se realizează prin intrarea în domenii de afaceri complet diferite şi fără nici o legătură cu domeniul curent al firmei, atunci este vorba de o ***diversificare prin conglomerare***. O astfel de strategie a avut în vedere, mai nou, General Electric, prin pătrunderea în forţă în domenii de afaceri cum ar fi servicii financiare (asigurări şi bănci), comunicaţii (reţeaua de televiziune NBC), industria materialelor sintetice (mase plastice, răşini sintetice, diamante industriale).

Principala raţiune de a fi a strategiilor de diversificare o constituie necesitatea distribuirii riscurilor, astfel încât o firmă să nu fie dependentă de un singur domeniu de afaceri, mai ales atunci când acel domeniu se bazează pe pieţe saturate sau în declin (cazul marilor companii americane producătoare de ţigări). Un alt motiv esenţial de promovare a unor strategii de creştere prin diversificare îl constituie speranţa obţinerii unor profituri mai mari şi mai stabile.

Experienţa ultimelor decenii a arătat că diversificarea concentrică este preferabilă celei prin conglomerare, multe dintre companiile care au promovat ultimul tip de strategie întâmpinând mari dificultăţi în gestionarea unor afaceri foarte diferite.

Strategia stabilităţii este promovată de o firmă atunci când aceasta este satisfăcută de situaţia curentă şi doreşte să păstreze status quo-ul. Adoptând o astfel de strategie, firma face puţine schimbări în ceea ce priveşte produsele, pieţele sau metodele sale de producţie. Volumul activităţilor rămâne în general acelaşi, iar dacă apare o anumită creştere, aceasta este lentă şi neagresivă.

Strategia stabilităţii poate fi aplicată atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung. Pe termen scurt, strategia este folosită de toate tipurile de firme, în alternanţă cu alte strategii (de creştere sau defensive). Pe termen lung, strategia stabilităţii este promovată îndeosebi de firme mici, proprietate individuală (care nu sunt împinse spre creştere de către acţionari) şi de către unele companii mai mari, care operează în domenii de afaceri aflate în stadiu de maturitate.

Un exemplu tipic de promovare a strategiei stabilităţii pe termen lung îl prezintă firma americană E.L. McIlheney, producătoare a sosului marca Tobasco, lider pe piaţa americană a sosurilor condimentate. Prima fabrică de producere şi îmbuteliere a sosului Tobasco a fost pusă în funcţiune în 1905. De-a lungul anilor a fost urmată, în mod consecvent, o strategie a stabilităţii. Ingredientele necesare, reţeta, metodele de producţie (îmbuteliere, etichetare, ambalare) şi de distribuţie au rămas stabile. O a doua fabrică de sos Tobasco a fost pusă în funcţiune abia în anul 1980. Între anii 1926 şi 1980 a fost operată doar o singură majorare a preţului.

Strategiile de descreştere vizează reducerea, în diverse proporţii, a volumului operaţiilor unei organizaţii în vederea contracarării unei tendinţe nefavorabile sau pentru rezolvarea unei situaţii critice conjuncturale.

Există mai multe tipuri de strategii de descreştere posibile: redresarea, „stoarcerea", dezinvestiţia lichidarea.

Redresarea este o strategie de reducerea parţială a volumului de activitate a unei firme prin renunţarea la realizarea unor produse şi/sau servicii mai puţin rentabile, reducerea unor activităţi de marketing, concedierea unei părţi din personal etc. Scopul strategiei este îmbunătăţirea substanţială a eficienţei operaţiunilor rămase în vederea reluării ulterioare a creşterii. Redresarea este mutaţia strategică pe care au încercat-o majoritatea întreprinderilor industriale din România după 1989. Din păcate, puţine dintre ele au reuşit stabilizarea şi apoi reluarea creşterii sănătoase. Unul dintre exemplele fericite o constituie întreprinderea metalurgică ALRO Slatina.

„Stoarcerea" presupune exploatarea intensivă a unităţii prin reducerea la minimum a investiţiilor necesare şi maximizarea profiturilor urmărite pe termen scurt. O astfel de strategie – care vizează, pe termen lung, ieşirea de pe piaţă – este frecvent utilizată atunci când creşterea viitoare a pieţei este îndoielnică sau când rămânerea în domeniul de afaceri respectiv presupune eforturi investiţionale pe care firma nu doreşte să le facă. Multe firme care operează în industria hotelieră din România par a promova în prezent o astfel de strategie. Problema este aceea că profiturile recoltate în acest fel nu sunt reinvestite în alte afaceri rentabile, ci sunt consumate în mod neproductiv.

Dezinvestiţia înseamnă vânzarea integrală sau parţială a activelor unei unităţi de afaceri viabile. Vânzarea integrală poate fi planificată atunci când proprietarii sau managerii au o viziune pesimistă asupra viitorului unităţii vizate sau doresc să obţină rapid contravaloarea activelor deţinute de acea unitate (eventual pentru a o investi în alte unităţi mai profitabile). Dezinvestiţie parţială poate fi asociată cu o strategie de redresare a unităţii de afaceri căreia i se vând o parte din active.

În orice caz, o societate pe acţiuni cotată la bursă trebuie să-şi integreze planurile de dezinvestiţii într-o strategie globală solid fundamentată, atractivă şi clar explicată în documentele oficiale date publicităţii. Acest lucru disipează neîncrederea acţionarilor (actuali sau potenţiali) şi contribuie la menţinerea sau chiar creşterea preţului acţiunilor tranzacţionate.

Lichidarea presupune vânzarea sau dizolvarea unei întregi organizaţii, ceea ce implică dispariţia acesteia ca entitate juridică. Strategia de lichidare poate fi luată în considerare atunci când organizaţia este afectată de dificultăţi

insurmontabile, generate îndeosebi de faptul că produsele sau serviciile pe care le oferă nu mai sunt cerute pe piaţă.

Formularea strategiei generale (corporative). O organizaţie care operează în mai multe domenii de afaceri este structurată, de regulă, pe unităţi autonome configurate ca centre separate de profit. Strategia corporativă elaborată la nivelul cartierului general al unei astfel de organizaţii presupune imprimarea unor traiectorii de creştere, de stabilitate sau de descreştere pentru fiecare dintre unităţile componente. Scopul acestei diferenţieri este acela de a asigura participarea adecvată a unităţilor la realizarea obiectivelor generale ale corporaţiei (care sunt, în primul rând, de natură financiară).

Planificatorii de la nivelul cartierului general, fie ei manageri sau specialişti, pot utiliza diferite metode de analiză pentru proiectarea unei strategii corporative eficace. Printre acestea, cele mai cunoscute sunt aşa-numitele „metode de gestiune a portofoliului de activităţi", dintre care amintim Matricea Boston Consulting Group (BCG), Matricea McKinsey (sau Ecranul de Afaceri General Electric) şi Matricea A. D. Little. Toate aceste metode au la bază teoria efectului de experienţă, conform căreia o dată cu creşterea volumul de producţie dintr-un anumit articol (produs sau serviciu), costurile unitare de producţie şi de vânzare se reduc cu un anumit procent.

Matricea BCG este utilizată pentru a compara diferitele unităţi strategice (afaceri, business-uri) din portofoliul unei firme în funcţie de doi parametri: poziţia competitivă, dată de partea relativă de piaţă şi rata de creştere a pieţei (figura 3.5).

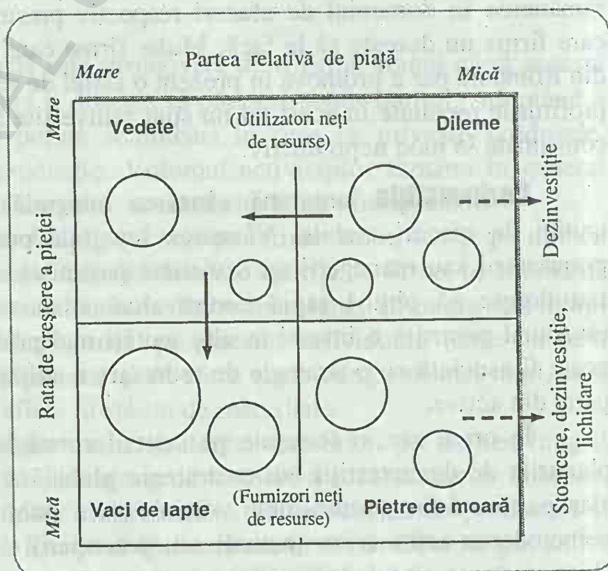


Figura 3.5. Matricea Boston Consulting Group (BCG)

Partea relativă de piaţă arată raportul în care se află cota de piaţă a unităţii analizate faţă de cota de piaţă a concurentului principal. Un raport cât mai mare, eventual supraunitar, indică un volum mare de producţie şi, deci, conform teoriei

efectului de experienţă, costuri unitare mici şi profituri mari. Ceea ce înseamnă, în ultimă instanţă, posibilitatea de a degaja importante fonduri financiare.

Rata de creştere a pieţei ilustrează nevoia de fonduri financiare pe care o resimte o unitate pentru a-şi susţine creşterea cel puţin în ritmul în care evoluează domeniul de afaceri în care operează.

În matricea BCG ilustrată în figura 3.5, fiecare unitate, reprezentată printr-un cerc al cărui diametru este direct proporţional cu volumul vânzărilor, este poziţionată în funcţie de valorile specifice ale acestor doi parametri. După cum se observă, unităţile pot intra în una din următoarele patru categorii: vedete, dileme, vaci de lapte şi pietre de moară.

Unităţile de tip „*Vedetă*“ au o cotă relativă de piaţă mare într-un domeniu de afaceri care creşte rapid. Datorită potenţialului lor ridicat de creştere, vedetele absorb substanţiale fonduri pentru investiţii, adesea mai mari decât pot degaja ele însele.

Unităţile de tip „*Dilemă*“ au o cotă relativă de piaţă mică într-un domeniu de afaceri care creşte rapid. Menţinerea unei unităţi în categoria „Dilemă“ pe o perioadă mai îndelungată de timp nu este recomandabilă. Firma trebuie să decidă rapid dacă dezvoltă pentru unitatea respectivă o strategie de creştere, încercând să o aducă la statutul de vedetă, sau dacă ia în considerare o strategie de dezinvestiţie.

Unităţile de tip „*Vacă de lapte*“ au o cotă relativă de piaţă mare într-un domeniu de afaceri care creşte încet sau stagnează. Ca urmare, astfel de unităţi generează lichidităţi mai mari decât au nevoie pentru a-şi menţine poziţia pe piaţă. Existenţa „vacilor de lapte“ în portofoliul unei corporaţii este foarte importantă, întrucât acestea finanţează în mare măsură creşterea „dilemelor“ şi a vedetelor. Strategia preferată este aceea de stabilitate.

Unităţile de tip „*Piatră de moară*“ au o cotă relativă de piaţă mică într-un domeniu de afaceri care creşte încet sau stagnează. Lichidităţile degajate sunt foarte mici, uneori înregistrându-se chiar pierderi. Ca urmare, strategia recomandată este descreşterea prin „stoarcere“, dezinvestiţie sau lichidare.

Matricea BCG este un instrument relativ simplu care permite managerilor să vadă firma ca un portofoliu de activităţi producătoare şi consumatoare de lichidităţi nete şi îi ajută să distribuie în mod raţional şi eficient resursele comune ale firmei activităţilor respective.

3.4.3. Strategii concurenţiale (de afaceri)

Prin strategia sa generală, o firmă precizează ce domenii de afaceri va aborda şi cum vor fi distribuite resursele ei între aceste domenii. Apoi, pentru fiecare domeniu de afaceri avut în vedere sau pentru fiecare unitate care operează într-un domeniu de afaceri distinct firma stabileşte acţiunile pe care intenţionează să le întreprindă pentru a fi competitivă în domeniu, adică elaborează o strategie concurenţială sau de afaceri.

Deşi există o diversitate de strategii concurenţiale pe care le poate promova o firmă într-un domeniu de afaceri dat, pot fi luate în considerare trei alternative strategice fundamentale: dominarea globală prin costuri scăzute, diferenţierea produsului sau serviciului şi focalizarea asupra unui segment de piaţă.

Dominarea globală prin costuri scăzute este o strategie prin care firma îşi propune să producă şi să desfacă produsele sau serviciile sale având costuri mai mici decât cele ale concurenţilor ei de pe întreaga piaţă. O astfel de performanţă se poate realiza prin acordarea unei atenţii deosebite metodelor de producţie, cheltuielilor indirecte, clienţilor marginali, precum şi prin raţionalizarea costurilor în unele domenii ca marketingul şi cercetarea-dezvoltarea. Dominarea globală prin costuri poate fi realizată şi prin valorificarea unor avantaje pe care firma le deţine deja faţă de ceilalţi competitori, cum ar fi o cotă de piaţă mai mare sau accesul favorabil la materiile prime.

Acest tip de strategie se aplică atunci când: preţul este elementul principal al competiţiei; produsele sunt relativ standardizate; există puţine căi de diversificare a produselor; stabilitatea preferinţelor consumatorilor este mare.

Exemple ilustrative de promovare cu succes a unei strategii de dominare globală prin costuri scăzute sunt companiile multinaţionale producătoare de detergenţi Procter & Gamble, Lever şi Henkel.

Diferenţierea produselor sau serviciilor constă în realizarea unor astfel de produse sau servicii care să fie percepute ca unice în domeniile de afaceri respective. Există multe aspecte prin care se poate diferenţia un produs sau un serviciu: *imaginea de marcă* (Sony, în domeniul echipamentelor audio-video), *tehnologia* utilizată (Hewlett-Packard, pentru imprimante laser), *calitatea* deosebită a produsului (Mercedes-Benz, pentru automobile, Xerox, pentru fotocopiatoare, Nestlè, în industria alimentară), *serviciile postvânzare* (IBM, în domeniul tehnologiei informaţionale) şi altele.

Adoptarea unei strategii de diferenţiere nu înseamnă că va fi neglijată problema costurilor, ci că firma va încerca să valorifice principalele avantaje care decurg din diferenţiere.

Aceste sunt:

- datorită loialităţii clienţilor faţă de marca respectivă şi a disponibilităţii lor de a accepta preţuri mai mari pentru produsele cu aceeaşi marcă, firma poate obţine profituri mai mari;
- aceeaşi loialitate a clienţilor îi asigură firmei o poziţie forte în faţa competitorilor, iar posibilitatea de a vinde la preţuri mai mari îi permite o mai mare flexibilitate în relaţiile cu furnizorii (pot fi acceptate oferte mai scumpe).

Strategia diferenţierii este oportună atunci când se urmăreşte: obţinerea unei superiorităţi tehnice concretizată în produse de calitate net superioară, vândute la preţuri mai mari, sau pentru a se oferi clienţilor mărfuri de o valoare superioară, cu acelaşi preţ cu concurenţii de pe piaţă.

Focalizarea asupra unui anumit segment de piaţă este o strategie ce se bazează pe ideea că organizaţia este capabilă să deservească un anumit segment al pieţei mai bine decât ceilalţi competitori care au în vedere întreaga piaţă. Un asemenea segment de piaţă poate fi constituit dintr-un grup aparte de cumpărători, o zonă geografică a pieţei sau o anume parte a liniei de produs. Odată stabilit segmentul de piaţă asupra căruia se vor focaliza eforturile organizaţiei, acţiunile efective constau tot în realizarea unei poziţii dominante prin costuri scăzute sau prin diferenţierea produsului/serviciului.

O astfel de strategie este eficace atunci când: segmentul de piaţă este suficient de mare pentru a fi profitabil; segmentul de piaţă are o creştere potenţială mare; segmentul de piaţă nu este crucial pentru competitorii importanţi; vânzătorii au o abilitate deosebită în acest segment; firma are resursele şi deprinderile necesare, astfel încât specializarea să fie profitabilă.

3.4.4. Strategii funcţionale

Strategiile funcţionale arată modul în care domeniile funcţionale intenţionează să acţioneze pentru realizarea obiectivelor şi strategiilor formulate la nivel de companie şi de unităţi de afaceri. Ele urmăresc dezvoltarea unor competenţe distinctive pentru a oferi companiei sau unităţilor de afaceri avantaje concurenţiale durabile.

Strategiile funcţionale sunt strâns legate de strategia concurenţială dezvoltată la nivelul unităţii de afaceri, astfel încât, pentru firmele cu mai multe afaceri, vom avea seturi distincte de strategii funcţionale.

De exemplu, o unitate de afaceri care promovează strategia concurenţială de diferenţiere prin produse de înalt nivel calitativ are nevoie de strategii funcţionale adecvate:

- în domeniul producţiei, asigurarea unor procese de fabricaţie cu utilaje şi materii prime scumpe, care să permită realizarea unui înalt nivel calitativ al produselor;
- în domeniul resurselor umane, angajarea şi trainingul unei forţe de muncă cu un înalt nivel de calificare, dar scumpe;
- în domeniul marketingului, realizarea unor intense campanii de publicitate destinate clienţilor finali, care să „tragă" produsele prin canalele de distribuţie spre aceşti clienţi.

Strategiile funcţionale pot fi grupate în câteva categorii mai importante:
- strategii de marketing;
- strategii de producţie/operaţiuni;
- strategii financiare;
- strategii de resurse umane.

Strategiile de marketing stabilesc căile principale de acţiune pentru cele patru componente ale mixului de marketing: produsul, promovarea, distribuţia şi preţul.

Strategia de produs poate avea în vedere, de exemplu, dezvoltarea unei game largi de articole în linia de produs, pentru a satisface toate gusturile/posibilităţile consumatorilor şi pentru a vinde mai mult, sau poate prevedea realizarea unei game mai restrânse de produse, de nivel calitativ foarte ridicat, pentru a le vinde unei clientele selecte.

Primul tip de strategie de produs este promovat, de exemplu, de marii producători de automobile – General Motors, Ford, Toyota, Honda, Renault – care au în mixul lor de produse articole foarte diverse, de la automobile de mic litraj, ieftine, la automobile de lux sau de tip sport (cu patru roţi motoare), mult mai scumpe. Cel de-al doilea tip de strategie de produs este promovat de unele companii de automobile mai mici (BMW, Porche, Ferrari etc.) care, urmărind în mod consecvent o strategie de diferenţiere, produc şi comercializează doar automobile cu performanţe de excepţie, dar şi foarte scumpe.

Strategia de promovare poate avea două forme de bază: strategia de „împingere" şi strategia de „tragere".

Strategia de „împingere" se bazează pe diferite forme de promovare a vânzărilor – discount-uri oferite distribuitorilor, oferte speciale la locul de vânzare, reclamă în publicaţiile profesionale destinate distribuitorilor – care să „împingă" produsele, prin canalele de distribuţie, spre cumpărătorii finali. Marile companii producătoare de bunuri de larg consum (alimente, băuturi, cosmetice, detergenţi) utilizează în permanenţă o astfel de strategie.

Strategia de „tragere" este realizată prin campanii publicitare direcţionate îndeosebi spre consumatori sau utilizatori. Mai bine informaţi şi motivaţi prin publicitate, aceştia vor căuta produsele respective, „trăgându-le" spre ei prin canalele de distribuţie folosite de producător.

Strategia de distribuţie configurează reţeaua de distribuţie ce va fi utilizată pentru realizarea obiectivelor de vânzări ale afacerii. O astfel de strategie poate prevedea organizarea unei reţele proprii de distribuţie (companiile de produse cosmetice Avon, Oriflame, de exemplu) sau apelul la unele canale de distribuţie specializate, cu un număr mai mare sau mai mic de verigi intermediare.

Strategia de preţ are în vedere, desigur, modul de stabilire a preţurilor produselor/serviciilor realizate, pentru a sprijini strategia concurenţială aleasă.

Pentru un produs nou apărut pe piaţă, firma producătoare poate alege între două variante de bază: strategia preţului „de smântânire" şi strategia preţului de penetrare.

Strategia preţului „de smântânire" (*skim pricing*) urmăreşte fructificarea posibilităţii de a practica un preţ mai mare atât timp cât produsul este nou şi competitorii puţini.

Strategia preţului de penetrare (*penetration pricing*) încearcă să stimuleze creşterea cererii pentru noul produs prin practicarea unui preţ mai mic. Aceasta dă posibilitatea firmei să acumuleze câştiguri de productivitate importante, ca urmare a manifestării efectului de experienţă, şi să-şi asigure o poziţie dominantă faţă de competitori printr-o cotă de piaţă superioară acestora.

Strategiile de producţie/operaţiuni arată cum şi unde vor fi fabricate/realizate produsele sau serviciile firmei şi care va fi designul particular al relaţiilor cu furnizorii.

Primul aspect pe care îl clarifică acest tip de strategii se referă la gradul de integrare verticală a proceselor de producţie. Astfel, componentele integrate într-un produs sau serviciu mai complex (automobil sau studiu de fezabilitate, de exemplu) pot fi realizate în întregime în cadrul firmei sau pot fi procurate – unele dintre ele – de la furnizori specializaţi în astfel de componente. Vom avea în felul acesta o *strategie de integrare a fabricaţiei* mai mult sau mai puţin pronunţată.

O altă problemă importantă soluţionată prin strategiile de producţie/operaţiuni o constituie amplasarea facilităţilor (fabrici, birouri) în care se desfăşoară operaţiunile de bază ale firmei.

Delocalizarea (mutarea) acestor facilităţi în ţări sau regiuni cu un potenţial de forţă de muncă atractiv (din punct de vedere al costului şi nivelului de calificare) este o strategie frecvent utilizată de către companiile multinaţionale.

Tot strategiile de producţie stabilesc măsurile esenţiale ce vor fi întreprinse pentru controlul costurilor de fabricaţie. Pentru producţia de masă (cu cantităţi foarte mari din acelaşi produs), de exemplu, pot fi dezvoltate *linii de transfer dedicate* (linii de asamblare automatizate, dedicate realizării unui anumit produs cu costuri de manoperă foarte mici) sau *sisteme flexibile de fabricaţie*, în care maşinile sunt grupate pe familii tehnologice capabile să realizeze, în proporţii de masă, o mare varietate de articole.

În sfârşit, *strategiile de achiziţii* stabilesc relaţiile pe termen lung cu furnizorii de materii prime, componente şi alte elemente necesare firmei în procesul de producţie. Trei strategii alternative pot fi avute în vedere, fiecare cu avantaje şi dezavantaje potenţiale:

- *achiziţii din surse multiple*, în care aceleaşi componente sunt procurate de la mai mulţi furnizori
- *achiziţii din sursă unică*, în care aceleaşi componente sunt procurate de la un singur furnizor
- *achiziţii din surse paralele*, în care doi parteneri sunt furnizori unici pentru două componente distincte, dar sunt în acelaşi timp şi furnizori de rezervă, fiecare pentru componenta procurată în mod normal de la celălalt.

Strategiile financiare conturează liniile de acţiune ce vor fi întreprinse în domeniul financiar pentru sprijinirea strategiilor concurenţiale promovate. Ele au în vedere îndeosebi modul de obţinere a fondurilor pentru finanţarea investiţiilor şi gestiunea dividendelor.

Există două posibilităţi de finanţare a dezvoltării firmei pe termen lung: din surse interne (prin autofinanţare) sau din surse externe (credite bancare pe termen lung, împrumuturi obligatare etc.). În funcţie de ponderea prevăzută pentru aceste surse, poate rezulta o strategie de îndatorare redusă sau o strategie de îndatorare pronunţată.

Unele firme mici şi mijlocii preferă să se limiteze la posibilităţile lor interne de finanţare a investiţiilor, pentru a fi sigure că nu au probleme de rambursare şi pot păstra controlul familial asupra afacerilor. Există şi firme mari care promovează *o strategie a gradului redus de îndatorare*. Firma americană „Disney", de exemplu, este reputată în această privinţă.

Strategia unui grad ridicat de îndatorare este totuşi frecvent utilizată de către majoritatea firmelor care au o rentabilitate economică bună şi sunt angajate în programe investiţionale majore.

Gestiunea dividendelor este de asemenea o componentă importantă în planificarea strategică financiară. Companiile din industrii în plină expansiune, cum ar fi cele din domeniul IT&C, evită adesea să declare dividende, utilizând

banii pentru finanţarea unei creşteri rapide, ceea ce conduce de regulă la creşterea preţului acţiunilor lor tranzacţionate la bursă.

Alte firme însă, din industrii stabile sau cu un ritm lent de creştere, trebuie să ofere acţionarilor dividende substanţiale pentru a rămâne atractive la bursă.

Strategiile de resurse umane stabilesc, în principal, dacă vor fi angajaţi mulţi oameni cu o calificare modestă, care vor executa sarcini de muncă repetitive, vor fi plătiţi cu salarii mici şi vor părăsi frecvent compania (de exemplu, McDonald's) sau dacă vor fi angajaţi lucrători cu un înalt nivel de calificare, cărora li se vor asigura programe importante de training şi li se vor plăti salarii substanţiale (muncitorii de la BMW, de exemplu).

3.4.5. Strategii ofensive şi strategii defensive

Un rol important în conturarea strategiilor concurenţiale la nivel de afaceri îl are caracterul ofensiv sau defensiv al acestora.

Strategii ofensive. Folosirea unor strategii ofensive poate conduce la obţinerea unor avantaje semnificative din punct de vedere competitiv.

Principalele *căi* de promovare a ofensivei strategice sunt următoarele: atacul poziţiilor tari, forte ale competitorilor; surprinderea punctelor slabe ale competitorilor; iniţierea unor ofensive de amploare; ofensiva într-o sferă cu caracter de pionierat; ofensiva de gherilă; lovituri prioritare prealabile.

Atacul poziţiilor tari, forte ale competitorilor. Promovarea unei astfel de strategii presupune ca firma să meargă „cot la cot" cu firmele rivale, obţinând unele avantaje strategice: preţ pentru preţ; model pentru model; tactica promovării pentru tactica promovării etc. Obiectivul esenţial al unei astfel de strategii este de a câştiga partea de piaţă prin eliminarea punctelor tari, favorabile ale concurenţei.

Pentru a promova o astfel de strategie, competitorul, la rândul său, trebuie să aibă suficiente resurse şi avantaje competitive. În plus, el trebuie să reducă drastic costurile, să adauge produselor sale noi caracteristici, să construiască noi capacităţi de producţie în arii geografice care aparţin pieţei competitorilor.

Fructificarea punctelor slabe ale competitorilor. O astfel de strategie presupune orientarea afacerilor firmei spre regiuni geografice în care rivalii au o piaţă scăzută şi/sau există un nivel scăzut al competiţiei, spre segmente de cumpărători care au fost neglijate de competitori, spre domeniile sau caracteristicile produselor cărora rivalii nu le-au acordat suficientă importanţă (calitate, performanţe ale produselor şi ale serviciilor), deşi există disponibilitatea clienţilor de a plăti un preţ suplimentar pentru astfel de facilităţi, sau spre situaţiile pentru care competitorii au oferit condiţii calitate/preţ mai puţin avantajoase.

Vizarea punctelor slabe ale concurenţei are mai mari şanse de reuşită decât atacul punctelor tari, îndeosebi atunci când o astfel de strategie se constituie într-o surpriză pentru competitor, care nu mai poate reacţiona în timp util.

Iniţierea unor ofensive de amploare. Iniţierea unor ofensive de amploare presupune întreprinderea unei întregi game de acţiuni strategice, orientate în mai multe direcţii, în scopul de a înclina balanţa în favoarea organizaţiei sau pentru a-şi proteja poziţia câştigată. Marea ofensivă are cele mai mari şanse de succes, cu condiţia ca firma care o promovează să aibă resurse suficiente pentru a intra pe piaţă în calitate de lider cu avantaje competitive.

Ofensiva într-o sferă cu caracter de pionierat. Ofensiva cu caracter de pionierat presupune abordarea unor poziţii noi şi instalarea ca lider pe un teren total nou. Aceasta înseamnă a fi primul care se extinde în noi arii geografice, a încerca să creezi noi segmente prin introducerea produselor cu atribute diferite şi caracteristici care vin cel mai bine în întâmpinarea dorinţelor noilor consumatori (noi generaţii tehnologice etc.). Ideea de bază într-o astfel de strategie este de a câştiga o poziţie semnificativă pe o piaţă nouă.

Ofensiva de gherilă. O astfel de ofensivă strategică este caracteristică micilor întreprinzători care nu au resursele necesare pentru un atac de amploare asupra liderilor. Ea se bazează pe principiul „loveşte şi fugi", acţionând în locuri, momente şi condiţii prielnice.

Principalele proceduri folosite sunt următoarele: promovarea unei ofensive înguste, „pe muchie de cuţit", bine orientate asupra segmentelor mai slab apărate de competitori; atacul frontal acolo unde competitorii au unele probleme (calitate, diversitate de modele, caracteristici opţionale); reclama incorectă, neloială; practici neloiale faţă de clienţi.

Tipice pentru strategia de gherilă sunt unele practici, din păcate destul de frecvente în economia românească, cum ar fi comercializarea unor produse alimentare cu termene de garanţie depăşite şi cu toxicitate peste limitele admise, utilizarea unor ingrediente în prepararea produselor fără a le declara, falsificarea mărcilor de fabrică sau folosirea acelui omniprezent anunţ „mărfurile vândute nu se schimbă".

Lovituri prioritare prealabile. O astfel de strategie se realizează prin următoarele procedee: crearea imaginii că firma este cea mai bună şi că toţi ceilalţi sunt outsideri, copiatori (imaginea de siguranţă şi permanenţă, de prestigiu etc.); afaceri cu clienţi de prestigiu; obţinerea celor mai bune poziţii geografice (cele mai bune localităţi, locuri de amplasare în intersecţii etc.); extinderea capacităţilor de producţie pentru descurajarea competitorilor; încercarea de a avea cele mai bune materiale prin contracte pe termen lung, prin integrarea verticală, urmărind sufocarea competitorilor şi pe această cale.

Strategii defensive. Strategiile defensive de management au drept scop protejarea avantajelor competitive ale firmei. Într-o piaţă competitivă, toate firmele sunt supuse atacului concurenţei din partea competitorilor. Atacul ofensiv poate veni de la noile firme, dar, în egală măsură, şi de la cele deja existente, care doresc să-şi îmbunătăţească poziţia strategică pe piaţă.

Scopul strategiilor defensive poate viza: micşorarea riscului de a fi surprinşi de concurenţă; slăbirea intensităţii oricărui atac strategic; determinarea competitorilor să renunţe la declanşarea unei ofensive strategice; menţinerea poziţiei competitive a firmei.

Principalele ***căi de protecţie a poziţiei competitive*** a firmei sunt următoarele:

- asigurarea unei game sortimentale largi pentru a închide orice nişă care ar putea fi folosită de competitori;
- introducerea modelelor sau a sortimentelor care se aseamănă cu cele pe care competitorii le au în fabricaţie sau intenţionează să le producă;
- menţinerea preţurilor la un nivel mai scăzut decât competitorii;
- semnarea unor contracte cu clauză de exclusivitate cu comercianţi şi distribuitori, pentru a ţine competitorii departe de ei;
- acordarea unor discount-uri (reduceri) pentru un anumit volum al vânzărilor, descurajând în acest fel experimentarea vânzării altor produse (ale concurenţei);
- oferirea gratuită sau la un preţ scăzut a produselor firmei pentru uzul personal al salariaţilor proprii sau al distribuitorilor;
- oferirea de informaţii despre impedimentele folosirii unor produse fabricate de concurenţă;
- creşterea perioadei de garanţie a produselor proprii peste cea oferită de concurenţă;
- patentarea tehnologiilor alternative şi stocarea lor, protejându-se astfel exclusivitatea fabricaţiei;
- susţinerea participării la dezvoltarea tehnologiilor alternative;
- protecţia proprietăţii asupra know-how-lui încorporat în produse şi tehnologii, precum şi a altor elemente ale activităţilor proprii;
- achiziţionarea în exces a unor rezerve de materiale care sunt de importanţă vitală pentru competitori;
- renunţarea la furnizorii care servesc şi pe competitori.

3.4.6. Implementarea strategiilor

Managerii au responsabilitatea de a transpune planul strategic în acţiuni şi de a obţine rezultatele preconizate prin obiective. Punerea în practică a strategiei necesită adesea o serie de modificări structurale şi instituirea unui nou sistem administrativ (politici, proceduri, sistem informaţional şi de control).

În procesul de implementare a noilor strategii, printre primele întrebări la care managerii trebuie să găsească un răspuns concret sunt următoarele: *Ce trebuie făcut vis-à-vis de trecut?; Care sunt activităţile ce necesită mai mult timp şi personal?; Ce activităţi pot fi delegate către nivelurile ierarhice inferioare?*

Implementarea strategiilor se realizează în strânsă concordanţă cu elementele ce definesc contextul organizaţional: gravitatea dificultăţilor strategice ale firmei; tipul strategiei care se implementează; resursele financiare disponibile; configuraţia şi mentalităţile personalului; relaţiile organizaţionale; urgenţa obţinerii performanţelor pe termen scurt.

Situaţia fiecărei firme fiind unică, ea necesită o evoluţie organizaţională specifică.

Un rol esenţial în succesul implementării unei strategii îl are particularizarea acesteia în funcţie de o serie de elemente specifice domeniului sau domeniilor de afaceri în care firma operează.

Deşi strategiile organizaţionale provin în mare parte de la şeful executiv (directorul general), fiind orchestrate de acesta, ceilalţi manageri de la niveluri superioare, medii şi inferioare ale organizaţiei au de asemenea un rol important în procesul de elaborare şi de implementare a strategiilor specifice fiecărui nivel de detaliere a problematicii. Întregul personal din fiecare subunitate organizatorică, de la şef până la operator, trebuie să se întrebe: **CE** ni se cere pentru ca noi să punem în aplicare partea noastră de plan strategic şi **CUM** putem să facem asta mai bine ? În felul acesta, toţi managerii vor putea implementa strategia în sfera lor de autoritate şi responsabilitate.

Succesul realizării strategiei depinde de o bună organizare internă şi de existenţa unui personal competent. Organizarea internă presupune: elaborarea unei structuri organizaţionale compatibile cu necesităţile strategice şi promovarea unor relaţii de management adecvate; identificarea scopurilor şi competenţelor distincte, avându-se în vedere aptitudinile manageriale, know-how-ul deţinut şi celelalte resurse necesare; selectarea oamenilor pentru poziţiile cheie. Un rol esenţial în succesul unei strategii îl are asigurarea suportului motivaţional al salariaţilor.

Adesea managerii au de îndeplinit roluri dintre cele mai diferite. Ei trebuie să acţioneze ca întreprinzători, ca administratori, ca responsabili cu soluţionarea problemelor în situaţii de criză, ca negociatori, motivatori, mentori şi multe altele.

În toate aceste ipostaze, managerii nu trebuie să piardă din vedere obiectivele fundamentale determinate de implementarea strategiei. Aceste **obiective** sunt:

- observarea în permanenţă a modului în care este implementată strategia şi dacă lucrurile sunt bine făcute;
- promovarea culturii manageriale a firmei, dinamizarea implementării strategiei şi obţinerea performanţelor;
- menţinerea organizaţiei în situaţia de a putea reacţiona prompt la schimbarea condiţiilor de mediu;
- elaborarea unor politici adecvate pentru implementarea strategiei;
- „forţarea“ respectării standardelor etice;
- aplicarea de acţiuni corective pentru perfecţionarea executării strategiei.

Pentru a avea succes, o strategie trebuie să fie lansată la *momentul oportun* şi să aibă o *durată optimă.*

Momentul lansării unei strategii şi durata acesteia depinde de o serie de factori cum ar fi: caracteristicile competitorilor; tipul produselor sau serviciilor; caracteristicile strategiei adoptate.

3.5. Concretizarea misiunii, obiectivelor şi strategiilor prin sistemul de planificare strategică a unei organizaţii

Planificarea strategică porneşte de la viziunea şi misiunea organizaţiei şi constă în evaluarea mediului extern, a mediului intern, precum şi în analiza capacităţii organizaţionale de a valorifica elementele favorabile: oportunităţile, din mediul extern, şi punctele tari, din mediul intern (figura 3.6).

În procesul de planificare şi de elaborare concretă a planurilor, un loc important îl deţine analiza impactului pe care l-ar putea avea în viitor diverşii factori de influenţă: externi (figura 3.7) şi interni (figura 3.8).

Numai după ce influenţele acestor factori au fost minuţios analizate, se trece la elaborarea unui *sistem de planuri* în care gradul de detaliere a obiectivelor şi a strategiilor manageriale creşte pe măsură ce se coboară spre componentele de la baza structurii de organizare: departamente şi posturi. Concomitent cu elaborarea acestor planuri (figura 3.9) are loc şi stabilirea *standardelor de performanţă.*

Aceste activităţi la care participă managerii de pe diferite niveluri ierarhice se efectuează într-o succesiune logică şi sunt urmate de implementarea concretă, de urmărirea, controlul şi revizuirea obiectivelor / strategiilor în funcţie de rezultatele obţinute.

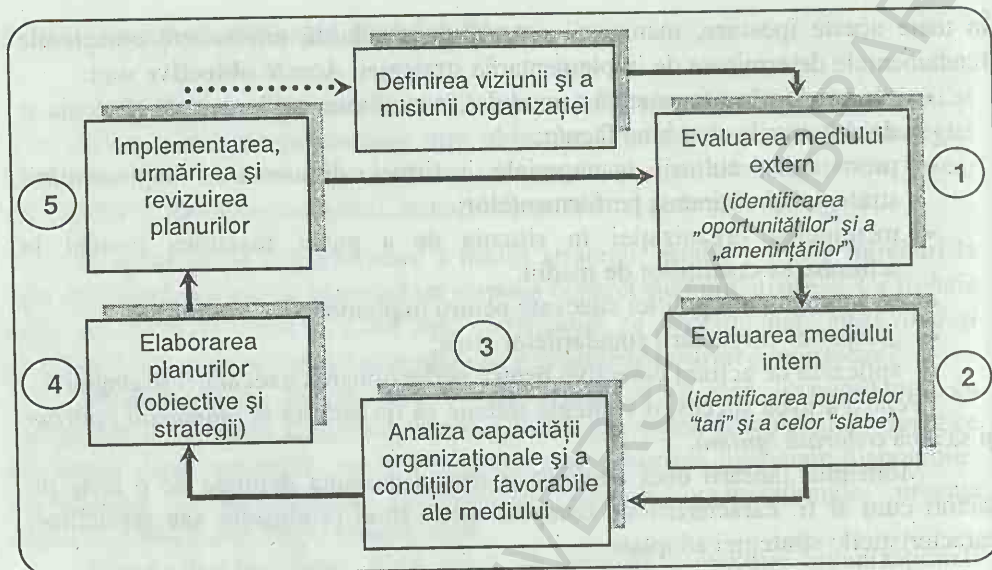


Figura 3.6. Procesul de planificare strategică

Clienţi
(Nevoi, preferinţe, comportamente)

Factori economici
(Inflaţie, rata dobânzii, şomaj, venituri)

Concurenţi
(Produse, servicii, preţuri, tehnologii etc.)

Factori sociali
(Trendul populaţiei, condiţiile de locuit)

PLANURI

Factori politici
(Sisteme politice, sistemul de alegeri, finanţarea partidelor politice)

Factori culturali
(Sistem de valori, obişnuinţe, nevoi, mentalităţi)

Legislaţie, reglementări guvernamentale

Furnizori
(Resurse materiale, umane, financiare)

Figura 3.7. Factori externi care influenţează planurile

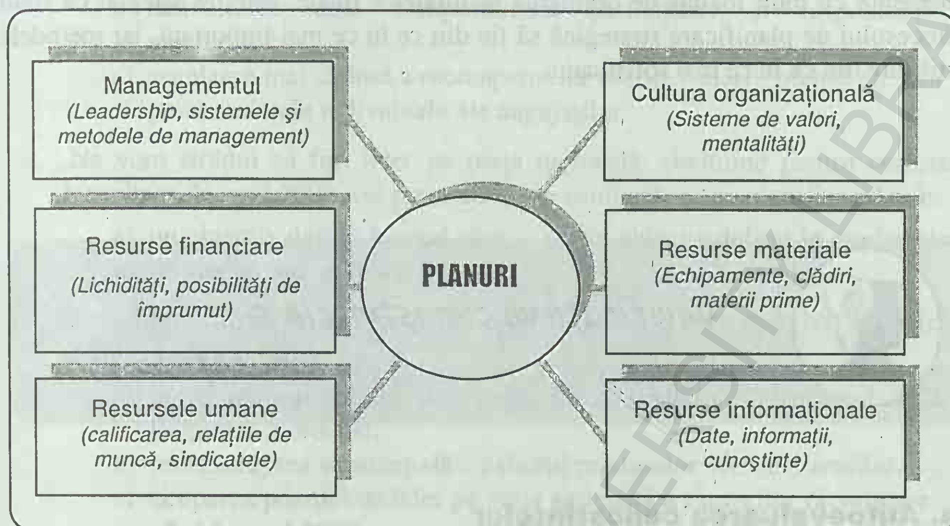


Figura 3.8. Factori interni care influenţează planurile

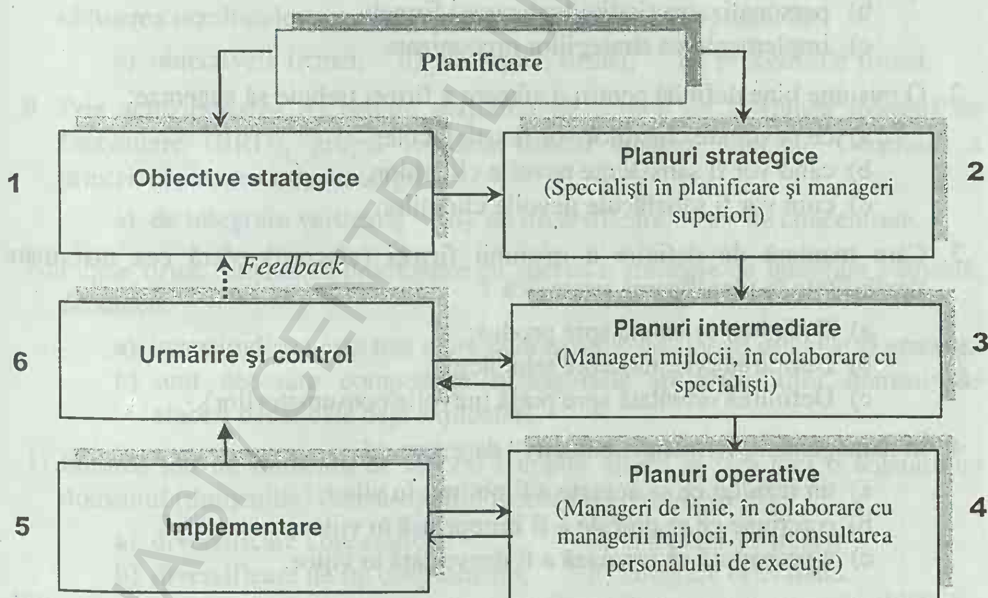


Figura 3.9. Procesul secvenţial de planificare

Datorită faptului că mediul extern devine tot mai complex, iar manufacturarea şi comercializarea produselor vor necesita anticiparea unor

elemente cu mult înainte de obţinerea rezultatelor finale, este de aşteptat ca rolul procesului de planificare strategică să fie din ce în ce mai important, iar metodele utilizate din ce în ce mai sofisticate.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...
... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Prin formularea şi comunicarea misiunii firmei se realizează :
   a) cunoaşterea de către angajaţi a obiectivelor individuale ce le revin;
   b) personalizarea (individualizarea) firmei;
   c) implementarea strategiilor preconizate.

2. O misiune bine definită pentru o afacere a firmei trebuie să sugereze:
   a) ce nevoi ale clienţilor vor fi satisfăcute;
   b) când vor fi satisfăcute nevoile clienţilor;
   c) cum vor fi satisfăcute nevoile clienţilor.

3. Care manieră de definire a misiunii firmei (afacerii) oferă cea mai mare flexibilitate în planificarea strategică ?
   a) Definirea orientată spre produs;
   b) Definirea orientată spre tehnologie;
   c) Definirea orientată spre piaţă (nevoile consumatorilor).

4. În management, termenul „obiectiv" desemnează:
   a) un rezultat ce se doreşte a fi obţinut în viitor;
   b) o acţiune ce se doreşte a fi întreprinsă în viitor;
   c) o procedură ce urmează a fi dezvoltată în viitor.

5. Utilizarea managementului prin obiective poate avea, în anumite condiţii, avantaje substanţiale. Printre aceste avantaje, mai importante sunt:
   a) concentrarea atenţiei asupra unui număr mic de obiective şi reducerea, pe această cale, a timpului de stabilire a obiectivelor individuale;

b) dezvoltarea unui comportament participativ şi responsabil al angajaţilor;
c) corelarea mai strânsă a recompenselor oferite (salarii, premii etc.) cu performanţele individuale ale angajaţilor.

6. „Ne vom strădui să fim lider pe piaţa naţională, cheltuind pentru cercetare-dezvoltare, în anul 2003, cel puţin 10% din veniturile brute planificate" este:

a) un obiectiv definit în mod clar; c) un obiectiv definit în mod neclar.
b) un slogan, nu un obiectiv;

7. Care dintre următoarele formulări pot fi considerate obiective bine (clar) definite pentru o firmă:

a) realizarea unui volum de vânzări de 200 miliarde lei în anul 2002, în Regiunea Nord-Est;
b) îmbunătăţirea substanţială a calităţii produselor oferite clienţilor;
c) ocuparea poziţiei de lider pe piaţa naţională a băuturilor răcoritoare până în anul 2005;
d) realizarea unei profitabilităţi maxime în următorii 2 ani.

8. Măsurile sau acţiunile pe care firma intenţionează să le întreprindă pentru obţinerea rezultatelor scontate pe termen lung sunt încorporate în:

a) obiectivele firmei; b) strategiile firmei; c) procedurile firmei.

9. Prin achiziţionarea pachetului majoritar de acţiuni de la Banca Română de Dezvoltare (BRD), grupul financiar-bancar francez „Société Générale" a urmărit realizarea unei strategii:

a) de integrare verticală; b) de diversificare; c) de concentrare.

10. Puţine firme reuşesc să promoveze cu succes o strategie de integrare verticală, deoarece:

a) incertitudinea este mai mare în domeniile de afaceri din aval şi amonte;
b) sunt necesare competenţe manageriale specifice altor domenii de afaceri decât cele deja exploatate.

11. Intrarea într-un domeniu de afaceri complet diferit şi fără nici o legătură cu domeniul (domeniile) curent(e) al(e) firmei este o strategie de:

a) diversificare concentrică; c) integrare verticală;
b) diversificare de tip conglomerat; d) integrare orizontală.

12. În analiza SWOT, prin investigarea factorilor interni sunt determinate:

a) punctele tari şi punctele slabe ale firmei analizate;
b) standardele de performanţă utilizate;
c) oportunităţile şi ameninţările care se conturează pentru firma analizată.

13.De regulă, cele mai mari şanse de succes le are strategia de diversificare:
a) de tip conglomerat;
b) concentrică;
c) în amonte;
d) în aval.

14.Strategia diferenţierii produsului sau serviciului poate fi realizată:
a) printr-un preţ mai scăzut decât al concurenţilor;
b) printr-un nivel calitativ foarte ridicat;
c) printr-un nume de marcă recunoscut ca fiind de excepţie.

15.Prin megafuziunea HP-Compaq, managerii celor două renumite companii din industria calculatoarelor au urmărit cu precădere:
a) o mai bună valorificare a atu-urilor tehnologice şi manageriale pe care le au în industria în care operează;
b) o diminuare a riscurilor strategice asumate, prin concentrarea activităţi într-un singur domeniu de afaceri.

b. Aplicaţii

1. Analizaţi studiul de caz privind **strategiile grupului Renault**

Activităţile RENAULT

Activitatea grupului se articulează în jurul a două domenii: automobile (în principal) şi financiar.

Divizia automobile. Inima activităţii grupului, divizia automobile concepe, fabrică şi comercializează autoturisme, vehicule utilitare şi material agricol prin Renault Agriculture. Pe ansamblul pieţei de autoturisme şi vehicule utilitare, Renault este prima marcă în Europa Occidentală.
Cifra de afaceri în 2000: 31 486 milioane €.
Partea din piaţa mondială: 4,1%.
Prin intrarea sa în capitalul firmei Nissan, grupul Renault a ajuns printre primii şase lideri mondiali ai industriei de automobile. Pe de altă parte, prin achiziţia a două noi mărci, Dacia şi Samsung, Renault îşi întăreşte potenţialul de penetrare pe noi pieţe şi îşi accelerează strategia de creştere rentabilă.

Divizia financiară. Pentru a-şi realiza activităţile şi expansiunea sa în lume, grupul Renault se sprijină pe divizia sa financiară. Majoritatea societăţilor din divizia financiară sunt controlate de un holding, la Compagnie Financière Renault, deţinut 100% de Renault. În jur de 60 de societăţi, dintre care primul grup european de

credite pentru automobile (prin numărul de automobile finanţate) şi două bănci, contribuie la dezvoltarea industrială şi comercială a grupului.
Cifra de afaceri 2000: 1 656 milioane €.
Filiala sa, grupul Renault Credit International (RCI), finanţează vânzările de vehicule ale constructorilor Renault şi Nissan în Europa. Diversitatea implantărilor sale, prin filialele şi acordurile existente, demonstrează angajamentul grupului pentru susţinerea internaţionalizării firmei Renault.

Strategia RENAULT

Renault cunoaşte transformări fără precedent în istoria sa. Realizate printr-o ambiţioasă strategie de creştere rentabilă, aceste transformări îi permit să devină un actor de dimensiune mondială pe piaţa autovehiculelor. Louis Schweitzer, Preşedinte Director General la Renault, precizează această strategie.

Strategia dumneavoastră de creştere rentabilă îşi arată în mod vizibil roadele. Care sunt ingredientele ei majore?

În 1999, am înregistrat efectiv cel de-al treilea an de creştere. Această creştere se continuă în 2000 şi trebuie să continue, pentru că obiectivul nostru este acela de a vinde 4 milioane de vehicule – fără a lua în considerare vehiculele Nissan – la orizontul anului 2010, dintre care, cam jumătate în afara Europei. De fapt, această reţetă este destul de simplă. Ea constă în trei elemente: inovare, competitivitate prin calitate, costuri şi termene de livrare şi internaţionalizare.

Inovarea, o etichetă Renault ?

Da. Este ceea ce ne diferenţiază şi dă forţă identităţii noastre de marcă. Această capacitate distinctivă de inovare stilistică, conceptuală şi tehnică vrem să o manifestăm în mai multe segmente, îndeosebi în topul gamei de produse, aşa cum o vor demonstra viitoarele noastre modele. Şi aceasta, fără nici un compromis în ceea ce priveşte prestaţiile esenţiale în materie de calitate, securitate sau comportament rutier, care conferă încredere clientului şi îi garantează excelenţa.

Se poate inova pe toate fronturile ?

Ne străduim să inovăm şi în materie de motorizare. Astfel, noi am fost primii care am comercializat un motor cu injecţie directă de benzină şi care am realizat un motor 2.2 16v cu injecţie directă common rail. Dar Renault vrea să se distingă şi prin calitatea relaţiei cu clientela şi a serviciilor pe care le oferă acesteia.

Este şi aceasta un atu al competitivităţii...

Într-o foarte mare măsură, pentru că, în viitor, serviciile vor juca un rol tot mai important. Avem ambiţia de a fi lideri în acest domeniu, asigurând o flexibilitate totală pentru client. Proiectul Noii Distribuţii, pe care îl desfăşurăm acum în

Europa, este în acest sens unic: obiectivul este acela de a fabrica la comandă şi de a livra vehiculul în 15 zile. Adăugând comerţul electronic la acest nou sistem, vom creşte capacitatea noastră de atac.

Dar reuşita atacului nu depinde mai întâi de pregătirea din amonte ?

Bineînţeles, şi aici se află sursa competitivităţii: trebuie să producem mai bine, mai repede şi la un cost mai mic, pentru a oferi clienţilor cel mai bun produs la cel mai bun preţ. Expertiza noastră în ceea ce priveşte reducerea costurilor este acum recunoscută pe plan mondial şi ne continuăm eforturile în această direcţie. Pe de altă parte, am ajuns la un nivel foarte bun în ceea ce priveşte durata de concepţie a noilor modele şi, din punctul de vedere al calităţii, suntem pe primele locuri între constructorii europeni. Va trebui să progresăm şi mai mult, sprijinindu-ne îndeosebi pe know-how-ul şi rigoarea proceselor de la Nissan, care este o referinţă mondială în acest domeniu.

Şi în fine, internaţionalizarea: în câţiva ani, Renault şi-a schimbat literalmente dimensiunea !

Indiscutabil. Renault a trecut de la statutul de constructor regional la acela de actor global. Pentru a atinge obiectivul nostru din 2010, trebuie să ne întărim punctele noastre forte (în Turcia, de exemplu) şi să dezvoltăm noi baze în mediul internaţional. Suntem în creştere în Europa de Est şi am pus un picior în Rusia. Ne-am întărit dispozitivul în Mercosur, unde vizăm o cotă de piaţă de 10%, îndeosebi prin situl nostru de la Curitiba (Brazilia). În România, am achiziţionat Dacia. După o punere la punct pe plan tehnic şi în privinţa productivităţii, intenţionăm să dezvoltăm aici un vehicul de 5000 €, ceea ce ne va permite să cucerim noi părţi de piaţă în ţările emergente. În sfârşit, achiziţionând Samsung Motor, vom fabrica şi vom vinde în Coreea, cea de-a doua piaţă a Asiei. Pe de altă parte, alianţa noastră cu Nissan ne oferă oportunităţi considerabile (deja concretizate în Mexic, de exemplu) de a ne accelera expansiunea.

(Sursa: http://www.renault.com, 11 iunie 2001)

Întrebări:

a) Ce strategie generală (corporativă) promovează grupul Renault ?
b) Ce strategie concurenţială pare a fi dominantă în divizia automobile a grupului Renault ?
c) Ce strategii funcţionale dezvoltă divizia automobile a grupului Renault pentru a-şi realiza strategia concurenţială propusă ?

CAPITOLUL 4

DECIZII DE MANAGEMENT

Munca managerilor combină în proporţii diferite activităţi relaţionale, informaţionale şi decizionale. Toate aceste activităţi trebuie realizate în mod impecabil. Totuşi, prin însăşi esenţa lor, deciziile – ca modalităţi de alegere şi implementare a căilor de acţiune necesare îndeplinirii obiectivelor organizaţionale – constituie segmentul cel mai reprezentativ al activităţii manageriale, cel de care depinde în mod hotărâtor succesul sau insuccesul unei firme. Celelalte componente ale prestaţiei managerilor (cu caracter informaţional şi relaţional) sunt subordonate proceselor decizionale, sprijinindu-le în fazele prealabile sau ulterioare actului decizional ca atare.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie acest capitol. Opriţi-vă asupra acelor concepte sau idei care vă „spun ceva" şi vă invită la reflecţie. Nu ezitaţi să le asociaţi cu situaţii decizionale concrete, cu care v-aţi confruntat deja sau prin care urmează să treceţi. Parcurgeţi testele de autoevaluare şi rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *Care sunt elementele tipice ale situaţiilor decizionale de management;*
- *Cu ce tipuri de decizii se confruntă mai frecvent managerii;*
- *Care sunt etapele principale ale unui proces decizional eficace;*
- *Care sunt avantajele şi dezavantajele deciziilor de grup;*
- *Ce impact pot avea atributele culturii naţionale asupra modului de luare a deciziilor.*

4.1. Decizii şi situaţii decizionale

Evoluţia permanentă a factorilor din mediul operaţiunilor unei firme generează în mod frecvent situaţii problemă pe care managerii trebuie să le soluţioneze prin decizii specifice.

În general, a decide înseamnă a lua o hotărâre, a alege dintre mai multe alternative, iar *o decizie este o hotărâre luată în urma examinării unei probleme (a unei situaţii), o soluţie adoptată dintre mai multe soluţii posibile* (Dicţionarul explicativ al limbii române).

Pentru a înţelege mai bine conceptul de decizie, completăm aceste definiri concise cu câteva precizări utile:

- decizia este luată ca urmare a apariţiei unei probleme, percepută de regulă ca o discrepanţă între situaţia existentă şi cea dorită;
- decizie înseamnă o alegere între mai multe soluţii alternative posibile (dacă nu există cel puţin două soluţii opţionale la dispoziţia decidentului nu putem vorbi de decizie);
- alegerea este făcută în urma unui proces de examinare, de reflecţie asupra condiţiilor situaţiei decizionale şi a posibilităţilor ei de soluţionare, ceea ce presupune mai multe activităţi şi nu doar actul de alegere ca atare.

Exisă câteva **elemente esenţiale în configurarea şi soluţionarea oricărei situaţii decizionale**: decidentul, obiectivele, performanţele curente, factorii de influenţă a performanţelor, problema identificată, criteriile de decizie, soluţiile alternative posibile, consecinţele aşteptate ale soluţiilor alternative şi soluţia aleasă sau decizia propriu-zisă (figura 4.1). Cunoaşterea acestor elemente este indispensabilă pentru identificarea diferitelor tipuri de decizii manageriale şi pentru înţelegerea proceselor decizionale din organizaţii.

1. Decidentul este individul sau grupul de indivizi care ia decizia. Într-o organizaţie, grupul de decizie poate fi:

- entitate formal constituită, cu funcţionare permanentă sau temporară (consiliu de administraţie, comitet de direcţie, comisie de lucru);
- un ansamblu difuz de persoane ale căror puncte de vedere trebuie luate în considerare de către responsabilul formal al deciziei în procesul de fundamentare a acesteia.

Pe lângă alegerea ca atare a unei linii de acţiune, decidentul hotărăşte informaţiile considerate relevante pentru definirea problemei, interpretează obiectivele organizaţionale şi le transformă în criterii operaţionale, controlează opţiunile luate în considerare şi maniera lor de evaluare. În plus, cel care ia decizia, fie el individ sau grup de indivizi, este responsabil în mod frecvent şi de

implementarea deciziei reținute. Toate aceste considerente fac evident faptul că decidentul este cel mai important element al oricărei decizii de management.

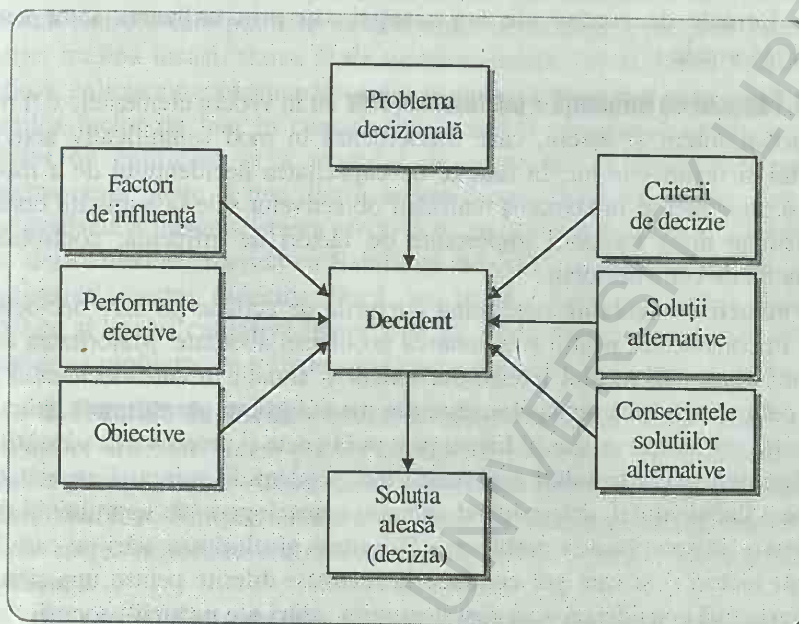


Figura 4.1 Elementele unei situații decizionale

2. Obiectivele reflectă, de regulă, rezultate (performanțe) viitoare ce se dorește a fi obținute. În întreprinderi sunt dezvoltate ansambluri complexe de obiective, diferențiate după criterii multiple: interesele partenerilor, orizontul de timp, nivelul ierarhic, domeniul funcțional și altele. Procesele decizionale sunt strâns legate de obiectivele din organizații prin maniera în care aceste procese sunt declanșate:

- fie ca un efort de căutare a unor căi mai bune de realizare a obiectivelor deja stabilite,
- fie ca un demers de descoperire a unor obiective noi sau de reconsiderare a unor obiective existente.

Pentru decident, obiectivele definesc situația scop sau **situația dorită**. Dacă obiectivele sunt clar exprimate, situația dorită apare bine conturată. Dacă însă obiectivele sunt vagi sau contradictorii, cum se întâmplă în cazul multor decizii de management, situația intențională este oarecum ambiguă sau difuză, ceea ce impune eforturi suplimentare de clarificare și compromis în cursul procesului de decizie.

3. Performanţele (rezultatele) efective arată măsura în care obiectivele dorite sunt îndeplinite. Ele definesc **situaţia efectivă** sau situaţia iniţială din procesul de decizie. Informaţiile cu privire la performanţe parvin decidenţilor prin sistemele formale de control ale organizaţiei sau prin utilizarea unor surse şi proceduri informale.

4. Factorii de influenţă a performanţelor au în vedere elementele din mediul organizaţional intern şi extern, care influenţează în mod semnificativ activităţile organizaţiei şi rezultatele lor. În funcţie de capacitatea decidentului de a modifica acţiunea acestor factori în favoarea realizării obiectivelor sale (ale unităţii conduse), putem distinge două categorii importante de factori de influenţă: controlabili şi necontrolabili de către decident.

Factorii controlabili determină cursurile de acţiune pe care decidentul le poate lua în considerare pentru soluţionarea problemei abordate. Majoritatea acestor factori sunt plasaţi în mediul intern, dar există şi situaţii în care decidentul poate controla, cel puţin parţial, unele elemente din mediul extern (de exemplu, stimularea cererii pentru un anumit produs al firmei prin publicitate şi promovarea vânzărilor).

Factorii necontrolabili acţionează independent de voinţa şi capacitatea de intervenţie a decidentului, determinând anumite constrângeri sau oportunităţi de luat în considerare la soluţionarea problemei. Diferitele niveluri sau stări pe care le pot avea aceşti factori – şi care pot conduce la rezultate diferite pentru una şi aceeaşi soluţie alternativă considerată – au fost denumite **„stări ale naturii“**, tocmai datorită independenţei lor faţă de decident.

Evoluţia viitoare a factorilor necontrolabili poate fi mai mult sau mai puţin previzibilă în momentul deciziei. Unii factori necontrolabili au stări ale naturii unice, cu apariţii considerate certe în orizontul de timp decizional. Pentru alţi factori de influenţă necontrolabili pot apărea însă stări ale naturii diferite, mutual exclusive pe acelaşi orizont de timp decizional. Marea majoritate a deciziilor strategice, pe termen lung, sunt afectate de astfel de factori cu multiple stări posibile ale naturii. Important pentru decident este să identifice aceste stări şi să aprecieze, cât mai corect posibil, probabilităţile lor de apariţie.

5. Problema decizională. Perceperea unor diferenţe semnificative între obiectivele urmărite şi performanţele efective corespunzătoare poate fi semnalul existenţei unei/unor probleme pentru decident. Uneori discrepanţa între situaţia dorită şi cea efectivă sugerează direct problema reală, cauza fiind evidentă; alteori această discrepanţă nu este decât un simptom, iar adevărata problemă (adevărata cauză) trebuie relevată prin investigarea factorilor de influenţă a performanţelor. Există şi situaţii în care pot să se manifeste mai multe cauze simultan, caz în care apar de fapt mai multe probleme.

De exemplu, defectarea întâmplătoare a unei maşini complexe poate fi o problemă simplă pentru şeful de atelier: starea dorită este „maşină în funcţiune“,

starea efectivă este „maşină în pană“, iar soluţia evidentă este chemarea echipei de întreţinere pentru repunerea ei în funcţiune. Dacă însă maşina respectivă începe să se defecteze în mod frecvent, problema devine mai complexă, mai puţin evidentă. Care sunt cauzele care pot determina o astfel de situaţie ? Un prim factor îl poate constitui maşina însăşi, starea ei de uzură avansată. Un al doilea factor posibil îl constituie calitatea necorespunzătoare a materiei prime sau a materialelor utilizate. Al treilea factor de luat în consideraţie poate fi operatorul uman, sub aspectul nivelului de calificare şi a modului de respectare a disciplinei tehnologice. Problema reală poate fi una dintre aceste cauze. Dacă, să zicem, este vorba de uzura avansată a maşinii (starea efectivă = „maşină cu fiabilitate scăzută“), atunci starea dorită devine „maşină cu fiabilitate ridicată“, iar soluţia trebuie să conducă la realizarea acestui obiectiv. Dacă, pe lângă uzura avansată a maşinii, sunt semnalate şi lipsuri calitative importante ale materiei prime utilizate, atunci avem de fapt două probleme ce trebuie soluţionate prin decizii corespunzătoare.

6. Criteriile de decizie, numite şi **criterii de preferinţă**, sunt caracteristici ale soluţiilor alternative care permit diferenţierea acestora după măsura în care ele conduc la situaţia dorită. Aceste caracteristici derivă direct din obiectivele urmărite de către decident. Întrucât unităţile conduse de manageri au de regulă obiective multiple, marea majoritate a deciziilor din organizaţii operează cu mai multe criterii de preferinţă.

În exemplul cu maşina care se defectează frecvent din cauza uzurii ei avansate, soluţiile alternative ar putea fi evaluate şi preferate după trei criterii: fiabilitatea maşinii, productivitatea maşinii şi costul total (de asigurare a unei maşini cu fiabilitate ridicată şi de exploatare a acestei maşini).

Pentru a fi cu adevărat utile în procesul de decizie, criteriile trebuie să îndeplinească trei condiţii:

- să aibă un **atribut** bine precizat (de exemplu, fiabilitate sau productivitate sau cost total),
- să aibă o **scară a valorilor**, cu unitatea de măsură specificată (de exemplu, media timpului de bună funcţionare, exprimată în ore, pentru fiabilitate),
- să aibă un **sens de preferinţă** evident (maximizare sau minimizare).

7. Soluţiile alternative sunt variantele de acţiune posibile dintre care decidentul trebuie să aleagă. Complexitatea lor este diferită de la o problemă la alta sau chiar în cadrul aceleiaşi probleme: unele au în vedere o singură acţiune, altele un ansamblu de acţiuni (linii de acţiune). Soluţiile alternative sunt concepute pe baza cunoaşterii influenţei factorilor controlabili asupra performanţelor urmărite. De fapt, acţiunile prevăzute în soluţiile alternative nu sunt altceva decât transformări posibile ale factorilor controlabili.

De exemplu, în cazul problemei cu maşina uzată, alternativele decizionale ar putea fi: modernizarea maşinii printr-o reparaţie capitală, achiziţionarea unei maşini noi sau închirierea unei maşini prin sistemul leasing. Aceste soluţii potenţiale derivă din capacitatea decidentului (şeful de atelier, eventual, împreună cu managerii de la nivel superior) de a schimba situaţia echipamentelor din unitatea condusă.

În funcţie de particularităţile problemei, numărul opţiunilor decizionale poate varia între două şi infinit. Din acest punct de vedere, cea mai simplă decizie este decizia cu două soluţii posibile (decizia de tipul da/nu, de exemplu). În ceea ce priveşte deciziile cu un număr infinit de opţiuni, acestea apar mai ales în cazul intervenţiei unor variabile decizionale (factori controlabili) cu caracter continuu. Pentru a face decizia posibilă într-o astfel de situaţie, se procedează la reţinerea unui număr finit de niveluri reprezentative pentru fiecare variabilă decizională continuă implicată.

8. Consecinţele soluţiilor alternative reprezintă rezultatele estimate a fi obţinute prin aplicarea soluţiilor considerate. În cazul existenţei mai multor criterii decizionale, rezultatele soluţiilor propuse vor reflecta fiecare dintre aceste criterii, iar pentru alegerea unei soluţii va fi construită o matrice a consecinţelor (rezultatelor) prevăzute (tabelul 4.1).

Matricea consecinţelor

Tabelul 4.1

Variante decizionale	Criterii de decizie				
	C_1	C_2	....	C_j	....	C_n
V_1	r_{11}	r_{12}		r_{1j}		r_{1n}
V_2	r_{21}	r_{22}	....	r_{2j}	....	r_{2n}
:	:	:		:		:
V_i	r_{i1}	r_{i2}	....	r_{ij}	....	r_{in}
:	:	:		:		:
V_m	r_{m1}	r_{m2}	....	r_{mj}	....	r_{mn}

În plus, atunci când în situaţia decizională intervin mai multe stări ale naturii, trebuie evaluate, în măsura posibilului, rezultatele viitoare corespunzătoare fiecărei combinaţii dintre variantele decizionale şi respectivele stări ale naturii, şi aceasta din punctul de vedere al fiecărui criteriu de decizie în parte. Ca urmare, pentru diferitele criterii luate în considerare avem câte o matrice a consecinţelor specifică (tabelul 4.2).

Matricea consecințelor în cazul apariției mai multor stări ale naturii

Tabelul 4.2

Stări ale naturii	Variante decizionale					
	V_1	V_2	....	V_j	....	V_n
S_1	r_{11}	r_{12}		r_{1j}		r_{1n}
S_2	r_{21}	r_{22}	....	r_{2j}	....	r_{2n}
:	:	:		:		:
S_i	r_{i1}	r_{i2}	....	r_{ij}	....	r_{in}
:	:	:		:		:
S_m	r_{m1}	r_{m2}	....	r_{mj}	....	r_{mn}

9. Soluția aleasă (decizia propriu-zisă) este varianta de acțiune reținută pentru a fi pusă în aplicare. Ea poate fi mai ușor sau mai greu de găsit, mai bună sau mai puțin bună, dar întotdeauna o soluție există.

Observație. În vorbirea curentă, ca și în literatura de specialitate (în limba română) nu se face întotdeauna distincție între decizie, situație decizională și luarea deciziei, termenii fiind considerați în mod frecvent echivalenți.

4.2. Tipuri de decizii

Elementele generice ale situațiilor decizionale, considerate în mod individual sau în diferite combinații, pot constitui criterii utile pentru dezvoltarea unei vaste tipologii a deciziilor de management. În cele ce urmează, vom examina doar câteva tipuri de decizii mai importante pentru înțelegerea proceselor decizionale din organizații.

1. După *orizontul de timp* al obiectivelor urmărite și incidența acestor obiective asupra organizației sau componentelor sale, deciziile sunt grupate, într-o manieră devenită clasică, în trei categorii: **strategice, tactice și operative.**

Deciziile strategice vizează un orizont larg de timp, afectează întreaga organizație și sunt luate la nivelul cel mai înalt al managementului.

Deciziile tactice au în vedere orizonturi medii de timp, influențează numai o parte a organizației și sunt luate la niveluri ierarhice medii.

Deciziile operative au un orizont de timp foarte redus, vizează atingerea obiectivelor unor unităţi de talie mică sau indivizi şi sunt luate la niveluri ierarhice inferioare.

2. După *numărul criteriilor de preferinţă* avute în vedere, deciziile pot fi **unicriteriale** sau **multicriteriale**. În management, şi îndeosebi în managementul organizaţiilor economice, marea majoritate a deciziilor sunt multicriteriale. Unii cercetători consideră chiar că putem vorbi de decizii economice, în adevăratul sens al cuvântului decizie, numai în prezenţa mai multor criterii de preferinţă. Astfel, renumitul economist Milton Friedman consideră că „o problemă economică apare oricând sunt utilizate mijloace (resurse) rare pentru satisfacerea unor scopuri (obiective) alternative. Dacă mijloacele nu sunt rare, nu există nici un fel de problemă: este Nirvana. Dacă mijloacele sunt rare şi există un singur scop, problema utilizării (alternative) a mijloacelor este o problemă tehnică. În soluţionarea ei nu intră judecăţi de valoare, ci doar cunoaşterea unor relaţiilor fizice şi tehnice" [Friedman, 1962, p. 6].

3. După *gradul de cunoaştere a impactului factorilor din mediul organizaţional* asupra rezultatelor viitoare ale unităţii, sunt diferenţiate în mod frecvent trei categorii de decizii: **în condiţii de certitudine, în condiţii de risc** şi **în condiţii de incertitudine**. Distincţia între condiţiile de incertitudine şi cele de risc a fost introdusă în literatura de specialitate de către cercetătorul american F. Knight în anul 1920.

Condiţiile de certitudine apar atunci când decidentul este complet informat asupra problemei decizionale (cunoaşte adevăratele cauze ale diferenţelor între situaţia curentă şi cea dorită), soluţiile alternative sunt evidente, iar rezultatele viitoare ale acestor soluţii sunt clare şi sigure. Odată identificate soluţiile alternative şi rezultatele lor potenţiale, luarea deciziei devine o chestiune foarte simplă: este aleasă soluţia cu cel mai bun rezultat prevăzut.

Deciziile în condiţii de veritabilă certitudine sunt mai degrabă excepţii pentru majoritatea managerilor din firmele de astăzi. Totuşi, multe decizii operaţionale curente, rutiniere, pot fi considerate a fi în condiţii de certitudine sau aproape de certitudine, ceea ce permite utilizarea unor metode mai mult sau mai puţin elaborate de optimizare a lor.

Condiţiile de risc apar atunci când evoluţia factorilor necontrolabili poate determina apariţia unor stări ale naturii diferite, iar decidentul este capabil:

- să definească în mod corect problema decizională,
- să identifice stările naturii posibile şi să aprecieze probabilităţile de apariţie ale acestor stări,
- să specifice soluţiile alternative posibile,

- să anticipeze consecințele viitoare ale soluțiilor alternative în cazul manifestării diferitelor stări ale naturii.

O problemă importantă în cazul deciziilor în condiții de risc o constituie stabilirea probabilităților de apariție a stărilor naturii. În funcție de natura, volumul și fiabilitatea informațiilor disponibile, probabilitățile respective pot fi estimate în două moduri: obiectiv și subiectiv.

Probabilitățile obiective sunt determinate pe baza unor fapte și cifre concrete, care reflectă, de regulă, evenimente trecute. Firmele de asigurări, de exemplu, utilizează în mod frecvent astfel de probabilități atunci când iau decizii privind nivelul primelor de asigurare.

Probabilitățile subiective sunt formulate de către specialiști pe baza unor procese de judecată. Astfel de procese sunt influențate de competențele, experiența, intuiția și caracteristicile de personalitate (cum ar fi propensiunea sau aversiunea pentru asumarea riscului) ale indivizilor respectivi. Decizia de lansare pe piață a unui produs nou, diferit de cele curente, poate avea la bază prognoze ale vânzărilor făcute prin estimarea unor astfel de probabilități subiective.

Condițiile de incertitudine apar atunci când, din lipsa unor informații suficiente și fiabile, decidentul fie nu poate defini corect problema decizională, fie nu poate estima probabilitățile de apariție ale stărilor naturii, fie nu poate anticipa rezultatele viitoare ale soluțiilor alternative pentru stările naturii posibile.

Uneori, în literatura de specialitate sunt diferențiate trei forme de incertitudine decizională, una dintre acestea fiind asimilată situațiilor decizionale în condiții de risc:

- *Incertitudine de gradul I* sau *risc*, atunci când situației decizionale i se poate asocia un vector al probabilităților de apariție a stărilor naturii previzionate și o matrice a rezultatelor estimate în funcție de liniile de acțiune considerate și de stările naturii anticipate,
- *Incertitudine de gradul II* sau *incertitudine propriu-zisă*, atunci când pentru situația decizională dată poate fi determinată doar matricea rezultatelor așteptate,
- *Incertitudine de gradul III* sau *ignoranță*, atunci când nu pot fi estimate nici probabilitățile de apariție ale stărilor naturii și nici rezultatele așteptate ale liniilor de acțiune în condițiile apariției diferitelor stări ale naturii.

Marea majoritate a deciziilor de management sunt marcate de un anumit grad de incertitudine, care variază substanțial în funcție de complexitatea și dinamica mediului extern în care operează firmele (figura 4.2).

Dinamica mediului	Complexitatea mediului	
	Mediu simplu (S)	Mediu complex (C)
Mediu stabil (ST)	**Incertitudine scăzută (S+ST)** *Exemple*: comercializarea produselor alimentare de bază, transport în comun	**Incertitudine moderat scăzută (C+ST)** *Exemple*: industria petrolieră, învăţământul superior (universităţi)
Mediu instabil (I)	**Incertitudine moderat ridicată (S+I)** *Exemple*: industria confecţiilor, industria calculatoarelor personale, sectorul bancar	**Incertitudine ridicată (C+I)** *Exemple*: industria aerospaţială, îngrijirea sănătăţii (spitale)

Figura 4.2 Influenţa mediului extern asupra incertitudinii decizionale

4. O altă clasificare frecvent invocată în literatura de specialitate a fost propusă de Herbert Simon. Acesta distinge două categorii importante de decizii: **programate** şi **neprogramate**.

Potrivit lui Simon, deciziile sunt programate „în măsura în care ele sunt repetitive şi rutiniere şi în măsura în care a fost stabilită o anumită procedură pentru a le rezolva, astfel încât nu trebuie tratate ca noi de fiecare dată când apar".

Deciziile sunt neprogramate „în măsura în care ele sunt noi, nestructurate şi se prezintă de o manieră neobişnuită. Nu există o metodă prestabilită pentru reglarea problemei, pentru că aceasta se pune pentru prima dată sau pentru că natura şi structura sa sunt slab definite sau complexe sau pentru că problema este atât de importantă încât merită să fie tratată în mod individual".

Tot Simon precizează însă: „nu este vorba de două genuri diferite, ci mai degrabă de un continuum, având la un capăt decizii foarte programate, iar la celălalt capăt, decizii foarte neprogramate. În acest continuum se găsesc decizii de toate nuanţele de gri, iar eu nu utilizez termenii «programate» şi «neprogramate» decât pentru a distinge pe cele negre de cele albe în cadrul ansamblului" [Simon, 1980, p. 41-42].

În general, deciziile programate sunt considerate bine structurate, iar deciziile programate, slab structurate. Diferenţierea între decizii programate / neprogramate sau structurate / nestructurate este utilă îndeosebi pentru investigarea diferitelor tehnici de luare a deciziilor.

4.3. Structura procesului decizional

După cum am văzut, luarea deciziei nu se limitează la actul în sine de alegere dintre mai multe alternative posibile, ci presupune un proces (o succesiune de activităţi) de examinare şi reflexie asupra condiţiilor situaţiei decizionale şi a posibilităţilor ei de soluţionare. Ansamblul activităţilor premergătoare momentului alegerii, plus alegerea în sine conturează totuşi doar o viziune restrânsă asupra procesului decizional.

Literatura de specialitate, oglindind cu fidelitate practicile curente din întreprinderi, operează mai degrabă cu o viziune extinsă a procesului decizional, incluzând în acesta şi activităţi ulterioare momentului alegerii, cum ar fi: implementarea şi controlul aplicării deciziei.

Structura procesului decizional – respectiv, numărul, conţinutul şi legăturile dintre activităţile (etapele) procesului – rămâne o problemă oarecum controversată.

Herbert Simon, într-o succesiune de articole şi lucrări din anii '60 şi '70, a propus o schemă a procesului decizional suficient de generală pentru a putea fi considerată totuşi un veritabil **model canonic al luării deciziilor**. Această schemă cuprinde patru faze – investigarea, concepţia, selecţia şi evaluarea – cu următorul conţinut:

1. **Investigarea** presupune cercetarea mediului pentru a releva condiţiile care determină luarea unei decizii. Termenul folosit de Simon a fost acela de *intelligence*, în sensul militar al acestui cuvânt.
2. **Concepţia** (*design*) presupune inventarea, dezvoltarea şi analiza diferitelor moduri de acţiune posibile.
3. **Selecţia** (*choice*) constă în alegerea unuia dintre aceste modurile de acţiune.
4. **Evaluarea** (*review*) are în vedere supravegherea executării deciziei.

Simon subliniază faptul că „fiecare fază a luării unei decizii date este ea însăşi un proces decizional complicat. De exemplu, faza de concepţie poate impune alte activităţi de investigare; la orice nivel, problemele generează subprobleme care, la rândul lor, presupun faze de investigare, concepţie şi selecţie. Este vorba de angrenaje de angrenaje" [Simon, 1980, p. 39]. Aceasta înseamnă că, de fapt, succesiunea fazelor parcurse în luarea unei decizii nu este strict secvenţială, procesul fiind adesea iterativ.

Complexitatea fazelor din modelul lui Simon, precum şi unele consideraţii legate de importanţa informaţiilor în fiecare dintre aceste faze – decizia fiind, în fond, un proces de convertire a informaţiei în acţiune – ne determină să luăm în considerare o dezvoltare a acestui model (figura 4.3). Aspectele mai semnificative ale modelului dezvoltat sunt descrise în cele ce urmează.

1. Investigarea mediului intern şi extern (culegerea informaţiilor). Managerii trebuie să urmărească în permanenţă evenimentele semnificative din

mediul în care operează unităţile lor pentru a capta orice semnal care indică apariţia unor probleme şi pentru a rezolva aceste probleme prin decizii. Sursele de provenienţă a informaţiilor utilizate în luarea deciziilor sunt de două categorii: formale şi informale.

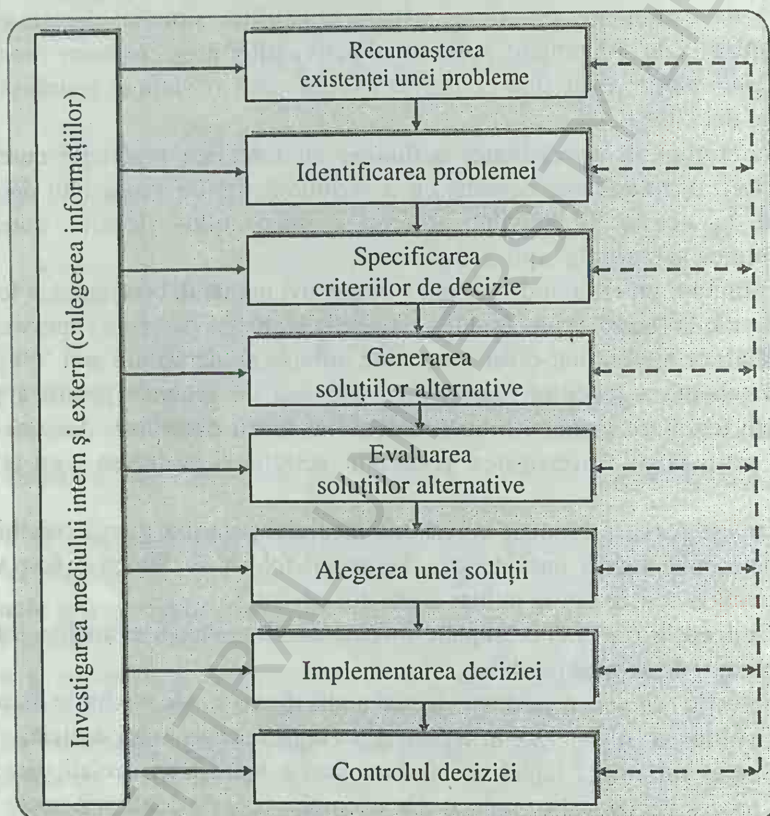


Figura 4.3. Structura procesului decizional eficace

Informaţiile formale parvin managerilor prin sistemele informaţionale oficiale ale organizaţiei. Pentru a fi utile decidenţilor, informaţiile produse şi oferite de sistemele informaţionale trebuie să fie veridice (exacte), adecvate (prezentate într-o formă care să asigure utilizarea lor cu uşurinţă) şi oportune (disponibile atunci când este nevoie de ele). Noile tipuri de sisteme informaţionale computerizate dezvoltate în întreprinderi – incluzând facilităţi de interogare a bazelor de date, sisteme de sprijinire a deciziilor, sisteme informaţionale pentru managementul de nivel superior (*Executive Information Systems*), aplicaţii de birotică şi alte facilităţi – pot satisface în mare măsură aceste exigenţe calitative.

Pe lângă sistemele informaţionale organizaţionale, fie ele computerizate sau nu, managerii utilizează în mod frecvent şi **reţele de comunicare informală** pentru a-şi procura informaţii. S-ar părea chiar că managerii preferă aceste informaţii „informale“ şi le utilizează cu succes pentru a lua decizii, îndeosebi atunci când au de soluţionat probleme slab structurate, neprogramate [Mintzberg, 1990].

Indiferent dacă sunt de natură formală sau informală, informaţiile utilizate în luarea deciziilor trebuie să mai prezinte o însuşire esenţială: *eficienţa*. Ceea ce înseamnă că efectul determinat de deţinerea informaţiilor trebuie să fie mai mare decât efortul depus pentru obţinerea lor. Această dimensiune economică a calităţii informaţiilor reglează, de fapt, volumul informaţiilor culese: investigarea mediului intern şi extern trebuie extinsă doar în măsura în care valoarea informaţiei suplimentare obţinute depăşeşte costul generat de procurarea informaţiei suplimentare respective.

2. Recunoaşterea existenţei unei probleme. Pe baza informaţiilor obţinute prin sistemele formale sau informale ale organizaţiei, managerii captează acele semnale care indică apariţia unei probleme, adică o dificultate (efectivă sau potenţială) sau o oportunitate. Uneori semnalele sunt clare, iar angajarea într-un proces decizional este un act pur raţional. Alteori semnalele sunt mai puţin precise, mai difuze; managerul are doar un vag sentiment că ceva nu este în ordine sau că o oportunitate importantă ar putea fi exploatată. Recunoaşterea existenţei unei probleme apare în acest caz mai mult intuitiv.

Cum sesizează managerii existenţa unei probleme decizionale ? Studiile realizate [Pounds, 1969] au evidenţiat patru situaţii tipice care pot pune decidenţii în stare de alertă:

- Detectarea unei abateri de la situaţia trecută, mai ales sub aspectul performanţelor. Exemple: vânzările anului curent mai mici decât cele ale anului precedent, creşterea bruscă a costurilor, creşterea absenteismului.
- Sesizarea unei abateri de la obiectivele sau planurile de acţiuni stabilite. Exemple: nivelul profitului mai mic decât cel anticipat, depăşirea bugetului de cheltuieli de către un departament, nerespectarea graficului de execuţie într-un proiect de investiţii.
- Alţi oameni pun adesea probleme unui manager. Exemple: reclamaţiile clienţilor legate de nerespectarea termenelor de livrare, stabilirea unor noi standarde de performanţă – pentru unitatea condusă – de către managerii superiori, demisiile angajaţilor.
- Performanţele altor organizaţii sau subunităţi pot provoca, de asemenea, situaţii decizionale. Aşa de exemplu, dacă alte firme dezvoltă noi procese tehnologice sau realizează îmbunătăţiri semnificative în procedurile lor

operaţionale, managerii trebuie să reevalueze procesele tehnologice şi procedurile operaţionale din propria organizaţie.

Aşadar, compararea situaţiei curente cu situaţia planificată nu este singura cale de recunoaştere a existenţei unei probleme; potrivit concluziilor rezultate din cercetarea lui Pounds, nici măcar nu este cea mai frecvent utilizată, fiind devansată de prima modalitate invocată, respectiv compararea situaţiei prezente cu situaţii trecute echivalente.

Recunoaşterea promptă a existenţei unor problemelor decizionale – fie ele dificultăţi sau oportunităţi – este condiţionată de investigarea permanentă a mediului intern şi extern. Managerii de succes sunt mereu în alertă, mereu capabili să identifice semnalele cele mai slabe care impun luarea unei decizii. Sistemele informaţionale moderne de astăzi, bazate pe calculatoare şi telecomunicaţii, îi pot ajuta substanţial în această privinţă.

3. Identificarea problemei. O dată ce nevoia de a lua o decizie a devenit evidentă, trebuie identificată adevărata problemă care a generat situaţia decizională. Aceasta înseamnă că trebuie stabilite cauzele reale ale situaţiei, deoarece semnalele percepute în faza de recunoaştere a nevoii de decizie nu sunt, de multe ori, decât simptome ale unor cauze mai profunde.

Clarificarea problemei decizionale necesită:

- identificarea factorilor de influenţă a performanţelor (controlabili sau necontrolabili de către decident),
- stabilirea naturii şi evaluarea intensităţii legăturii dintre factori şi performanţe,
- evidenţierea mutaţiilor semnificative din evoluţia factorilor de influenţă, mutaţii care pot explica diferenţele între situaţia efectivă şi cea dorită.

Evident, realizarea acestor operaţiuni necesită culegerea informaţiilor pertinente şi analiza acestor informaţii, ceea ce nu este deloc simplu, mai ales în cazul problemelor slab structurate. Există totuşi unele tehnici care, folosite cu pricepere, pot facilita culegerea şi interpretarea informaţiilor respective. Astfel, stabilirea şi culegerea informaţiilor necesare pentru înţelegerea problemei pot fi făcute prin analiza input-output, cu utilizarea unor reprezentări grafice, precum diagrama input-output şi schema de tip *flowchart*. Iar analiza şi interpretarea informaţiilor pot beneficia de tehnici mai simple – cum ar fi diagrama de dispersie (norul de puncte), diagrama cauză-efect (cunoscută şi sub numele de diagrama în os de peşte sau diagrama Ishikawa), arborele de decizie – sau de tehnici mai complexe şi mai laborioase, precum analiza concordanţei, regresia şi corelaţia, alte metode statistice de analiză multifactorială.

4. Specificarea criteriilor de decizie. Identificarea factorilor cauzali aflaţi la originea problemei reale permite avansarea în procesul decizional, prin specificarea

criteriilor de evaluare a soluţiilor alternative potenţiale. Aceste criterii fie reflectă obiective organizaţionale formale, relevante pentru situaţia respectivă, fie sunt criterii de performanţă noi – impuse de factorii cauzali depistaţi – şi neutilizate încă la nivelul unităţii în care s-a manifestat problema.

O bună specificare a criteriilor de decizie presupune:

- **formularea criteriilor**, cu precizarea caracteristicilor indispensabile clarităţii lor, respectiv atribut, scară de valori şi sens de preferinţă;
- **stabilirea importanţei relative a criteriilor**, în cazul deciziilor multicriteriale (caracteristice, de fapt, proceselor de management).

Stabilirea criteriilor decizionale nu este o problemă tocmai simplă, mai ales în cazul deciziilor strategice, luate cu contribuţia directă sau indirectă a mai multor parteneri care au interese diferite, uneori chiar conflictuale. Asigurarea unui ansamblu coerent de criterii decizionale impune, în acest caz, realizarea unui proces de negociere între participanţi, iar problema principală care trebuie negociată este importanţa relativă a criteriilor decizionale în situaţia dată.

5. Generarea soluţiilor alternative. Cunoaşterea factorilor controlabili cu incidenţă semnificativă asupra performanţelor urmărite permite decidentului – individ sau grup de indivizi – să imagineze acţiunile sau seturile de acţiuni care pot conduce la realizarea obiectivelor.

În funcţie de natura problemei abordate, conceperea soluţiilor alternative poate fi relativ simplă (decizii programate, rutiniere) sau mult mai complexă, mai laborioasă (decizii neprogramate, slab structurate). Acest din urmă caz impune de multe ori recurgerea la investigaţii suplimentare (pentru a lărgi baza informaţională disponibilă), consultarea unor experţi şi, nu în ultimul rând, promovarea gândirii creatoare, generatoare de idei şi soluţii noi şi neobişnuite, potenţial aplicabile pentru rezolvarea problemelor abordate.

6. Evaluarea soluţiilor alternative. Această etapă a procesului decizional presupune explorarea, înţelegerea şi aprecierea consecinţelor fiecărei soluţii alternative identificate în etapa precedentă. De fapt, evaluarea unei opţiuni decizionale este de multe ori o operaţiune complexă care necesită, pe lângă aprecierea performanţelor aşteptate (din punctul de vedere al criteriilor deja stabilite), şi estimarea fezabilităţii şi vulnerabilităţii opţiunii respective. Abordarea logică a evaluării pare chiar a impune estimarea prealabilă a fezabilităţii, după care urmează aprecierea performanţelor şi a vulnerabilităţii (riscului).

Evaluarea fezabilităţii unei soluţii are în vedere determinarea necesarului de resurse impus de aplicarea soluţiei respective şi aprecierea măsurii în care acest necesar poate fi acoperit din resursele disponibile sau din cele care pot fi obţinute. Dacă o anumită resursă necesară nu este disponibilă sau nu poate fi procurată, atunci opţiunea este nefezabilă. Evident, trebuie luate în considerare toate cele patru

categorii importante de resurse utilizate într-o firmă: umane, materiale, financiare şi informaţionale. Deşi, de multe ori, cel mai important aspect al fezabilităţii este de natură financiară („Cât de mult ne costă această variantă ?“ şi „Putem procura aceşti bani ?“), nici accesibilitatea resurselor din celelalte categorii nu este de neglijat, întrucât sunt situaţii când unele dintre resursele necesare nu pot fi procurate de pe piaţă (de exemplu: anumite competenţe profesionale sau anumite tehnologii deţinute de concurenţi).

Evaluarea performanţelor presupune aprecierea rezultatelor viitoare ale soluţiilor, din punctul de vedere al criteriilor de decizie reţinute. Pentru deciziile în condiţie de certitudine, evaluarea performanţelor este relativ simplă. Pentru deciziile în condiţii de risc şi de incertitudine, problema anticipării performanţelor viitoare ale soluţiilor alternative poate fi mult mai complicată.

O etapă intermediară în acest caz o constituie *prognoza evoluţiei factorilor necontrolabili* pe orizontul decizional dat. Atunci când este posibilă apariţia mai multor stări ale naturii ca urmare a evoluţiei acestor factori, trebuie încercată determinarea rezultatelor soluţiilor alternative pentru fiecare stare a naturii în parte (construcţia matricei rezultatelor), pentru fiecare criteriu afectat de factorii necontrolabili analizaţi. În plus, este de dorit ca prin prognoză să fie estimate şi probabilităţile de apariţie a stărilor naturii, ceea ce permite evaluarea fiecărei variante decizionale prin valoarea sperată a rezultatelor (media aritmetică ponderată a rezultatelor, unde factorul de ponderare îl constituie probabilitatea de apariţie a stărilor naturii).

Evaluarea vulnerabilităţii (a riscului) unei soluţii alternative constă în aprecierea măsurii în care implementarea acelei soluţii poate genera rezultate nesatisfăcătoare din punctul de vedere al criteriilor de performanţă stabilite. Riscul inerent unei opţiuni decizionale este rezultatul incapacităţii decidentului de a face predicţii fiabile cu privire la impactul viitor al factorilor necontrolabili asupra performanţelor urmărite.

Există diferite posibilităţi de apreciere a riscului. O modalitate simplă, utilizată îndeosebi în evaluări preliminare, constă în determinarea celui mai nefavorabil rezultat posibil al soluţiei analizate (din punctul de vedere al unui anumit criteriu) şi apoi formularea unei întrebări de genul: „Suntem dispuşi să acceptăm un astfel de rezultat ?“ Răspunsul ferm negativ poate avea semnificaţia unui grad de risc inacceptabil de mare. O altă metodă, specifică deciziilor în condiţii de risc, constă în exprimarea riscului inerent unei opţiuni decizionale prin coeficientului de variaţie a rezultatelor opţiunii respective, corespunzătoare diferitelor stări ale naturii prognozate. De regulă, coeficientul de variaţie se calculează raportând abaterea standard a rezultatelor la valoarea sperată a rezultatelor. Un coeficient de variaţie mare este asimilat cu un grad de risc ridicat al opţiunii evaluate.

7. Alegerea unei soluţii presupune selecţionarea dintre soluţiile alternative imaginate şi evaluate în etapele precedente a acelei soluţii fezabile care se crede că va aduce, prin implementare, cea mai mare satisfacţie din punctul de vedere al criteriilor de performanţă specificate, în condiţiile unui grad de risc considerat ca acceptabil.

În cazul deciziilor de grup, procedura efectivă de selecţie depinde de doi factori mai importanţi: încrederea decidentului în evaluarea făcută şi gradul de consens cu privire la importanţa criteriilor de decizie specificate [Thompson, 1967]. Combinând aceşti factori, pot fi puse în evidenţă patru situaţii tipice (vezi figura 4.4).

Prima situaţie este aceea în care: (a) decidentul consideră că rezultatele estimate pentru diferitele soluţii alternative au şanse foarte mari de realizare, în cazul implementării soluţiilor respective; (b) există o viziune unică privind importanţa criteriilor de preferinţă reţinute, ceea ce înseamnă că decidentul este un singur individ sau un grup de indivizi care au ajuns la un acord în această privinţă. În aceste condiţii, alegerea poate fi făcută prin calcul, adică prin utilizarea diferitelor tehnici cantitative specifice deciziilor în condiţii de certitudine sau de risc.

Cea de a doua situaţie posibilă se caracterizează prin încredere scăzută în posibilităţile de realizare a consecinţelor estimate (datorită gradului ridicat de incertitudine) şi consens în ceea ce priveşte importanţa criteriilor fixate. Alegerea în aceste condiţii se face prin judecată, pe baza unor procese euristice şi intuitive.

A treia posibilitate este aceea în care membrii grupului de decizie consideră estimaţiile consecinţelor drept fiabile, dar nu reuşesc să se pună de acord în ceea ce priveşte importanţa criteriilor stabilite. Alegerea unei soluţii în această situaţie poate fi făcută doar prin angajarea unui proces de negociere între participanţi.

Încrederea în estimarea consecinţelor	Consensul privind importanţa criteriilor de decizie	
	Acord	Dezacord
Mare	Prin calcul	Prin negociere
Mică	Prin judecată	La întâmplare

Figura 4.4. Modalităţi de realizare a selecţiei

În sfârşit, ultima şi cea mai dificilă situaţie este aceea în care nu există nici încredere în evaluarea consecinţelor soluţiilor alternative, nici consens în ceea ce priveşte importanţa criteriilor specificate. În condiţiile în care evitarea sau amânarea deciziei nu pot fi luate în considerare, singura posibilitate de a face ca lucrurile să avanseze este alegerea la întâmplare, la inspiraţie, a unei soluţii (eventual, de către un lider charismatic, capabil să polarizeze încrederea şi

aşteptările grupului), cu speranţa că demersul va conduce cel puţin la decizii viitoare cu circumstanţe mai clare.

8. Implementarea deciziei. În procesul de soluţionare a unei probleme decizionale, momentul alegerii uneia dintre variantele (liniile) de acţiune disponibile este urmat, în mod firesc, de punerea în practică a acelei variante. Aplicarea soluţiei prevăzute poate fi, la rândul ei, o problemă mai mult sau mai puţin complexă. Implementarea eficace a deciziilor de management impune totuşi, în mod frecvent, realizarea unor activităţi suplimentare, de planificare, organizare şi antrenare.

Prin planificare sunt detaliate secvenţele de acţiuni ce urmează a fi întreprinse, obiectivele derivate urmărite şi responsabilităţile asignate. De altfel, însuşi termenul de implementare implică ideea de plan sau de program: a implementa înseamnă „a pune în practică, a executa în conformitate cu un anumit plan sau cu o anumită procedură“ (*Webster's encyclopedic unabridged dictionary of the English language*).

Prin organizare, în cursul procesului de implementare, sunt procurate şi distribuite resursele necesare, iar prin comunicare, leadership şi motivare se asigură antrenarea oamenilor la realizarea deciziei luate. Evident, toate aceste activităţi – de planificare, organizare şi antrenare – pot necesita la rândul lor noi decizii (subdecizii) care trebuie şi ele implementate.

Graficul de implementare a deciziilor

Dacă decizia este complexă, cu acţiuni multiple şi interdependente, utilizarea unui grafic de implementare este inevitabilă. Într-un astfel de grafic pot fi evidenţiate următoarele elemente mai importante:

- *situaţia decizională în care se aplică acţiunile prevăzute prin soluţia aleasă,*
- *acţiunile de întreprins, eşalonate în succesiunea lor logică,*
- *responsabilii pentru fiecare acţiune,*
- *datele calendaristice la care se declanşează şi se încheie fiecare acţiune,*
- *problemele potenţiale care pot să apară la realizarea fiecărei acţiuni,*
- *cauzele posibile care pot declanşa fiecare problemă potenţială, ce se poate face pentru a preîntâmpina apariţia acestor cauze şi cine este responsabil pentru demersul preventiv,*
- *acţiunile de atenuare a efectelor negative, care vor fi declanşate în cazul apariţiei unor probleme potenţiale, precum şi responsabilul fiecărei acţiuni,*
- *informaţiile de control care să evidenţieze dacă acţiunile prevăzute prin decizie se desfăşoară normal sau au apărut probleme ce necesită declanşarea acţiunilor de atenuare a efectelor negative.*

Experienţa arată că multe decizii de management pot întâmpina serioase dificultăţi în faza de implementare. De aceea, alături de criteriile de fezabilitate, performanţă şi risc, trebuie luată în considerare în faza de evaluare şi uşurinţa cu care soluţiile considerate pot fi implementate.

9. Controlul aplicării deciziei. Punerea în aplicare a soluţiei preferate nu asigură în mod automat realizarea obiectivelor urmărite. Controlul periodic al modului cum sunt realizate acţiunile prevăzute prin planul de implementare şi evaluarea periodică a rezultatelor acestor acţiuni sunt indispensabile. Dacă implementarea nu produce rezultate satisfăcătoare, managerii sunt obligaţi să iniţieze acţiuni corective, desigur, pe baza unor noi decizii. În plus, datorită faptului că factorii de impact din mediul intern şi extern sunt într-o continuă schimbare, urmărirea şi controlul aplicării deciziei pot pune în evidenţă necesitatea modificării deciziei luate – prin alegerea altei soluţii – sau a obiectivelor specificate. Feedback-ul oferit de această etapă poate chiar sugera nevoia de redefinire a problemei şi de reluare a întregului proces decizional. Managerii devin în felul acesta actorii principali ai unui proces continuu de soluţionare a problemelor din organizaţii.

4.4 Modele de comportament decizional

Schema procesului decizional prezentată mai sus este de fapt un **model prescriptiv al luării deciziei**: realizarea tuturor etapelor recomandate – eventual prin reluarea unora dintre ele, aşa cum este sugerat în reprezentarea grafică – poate conduce la creşterea eficacităţii procesului decizional. Totuşi, parcurgerea riguroasă a itinerariului sugerat nu este obligatorie pentru a ajunge întotdeauna la decizii de calitate. De altfel, în anumite condiţii, un astfel de demers exhaustiv nici nu ar fi posibil, sau nu ar fi eficient. Ca urmare, managerii îşi adaptează în mod frecvent comportamentul decizional în funcţie de particularităţile situaţiilor decizionale cu care se confruntă.

Studiile întreprinse în organizaţii economice au condus la formularea unor concepţii sau modele destul de diferite cu privire la maniera practică în care managerii se comportă atunci când iau decizii. Două dintre aceste concepţii fundamentale, respectiv modelul raţional şi modelul raţionalităţii limitate, vor fi analizate succint în cele ce urmează.

4.4.1. Modelul raţional

Modelul raţional al deciziei de afaceri îşi are rădăcinile în ştiinţele economice. Dezvoltând diferite teorii cu privire la comportamentul firmelor în

economia de piaţă, economiştii pornesc adesea de la o premiză simplificatoare: managerii iau întotdeauna cele mai bune decizii din punct de vedere al interesului economic al firmelor lor, adică decid şi acţionează doar în conformitate cu principiul raţionalităţii utilizării resurselor pentru atingerea obiectivelor economice ale firmelor. Aceasta înseamnă că o decizie este considerată raţională doar atunci când utilizarea preconizată a resurselor conduce la obţinerea unui efect economic optim în condiţiile date.

Principalele ipoteze ale modelului raţional, grupate pe etape ale procesului decizional, sunt formulate în tabelul 4.3.

Deşi premisele modelului raţional sunt destul de restrictive, unele decizii luate în organizaţii corespund într-o oarecare măsură acestui model. Dacă un manager este confruntat cu o problemă simplă, în care obiectivele sunt clare şi alternativele puţine, presiunea timpului este minimă şi costul descoperirii şi evaluării alternativelor este scăzut, iar rezultatele sunt relativ concrete şi măsurabile, procesul decizional are mari şanse să satisfacă condiţiile raţionalităţii. Recunoaştem aici caracteristicile deciziilor programate, luate în condiţii de certitudine sau risc, decizii relativ frecvente în managementul producţiei sau în managementul financiar al întreprinderilor.

Pentru a sprijini luarea raţională a deciziilor în aceste domenii specifice au fost dezvoltate numeroase modele de cercetare operaţională şi calcul economic. Bazele teoretice ale acestor modele sunt teoria grafurilor, analiza matematică a convexităţii, programarea matematică (liniară, neliniară, dinamică), teoria probabilităţilor şi altele.

Analiza comparativă a modelelor de comportament decizional

Tabelul 4.3

Modelul raţional	Modelul raţionalităţii limitate
Investigarea mediului intern şi extern (culegerea informaţiilor)	
Nu există restricţii de timp şi de cost în ceea ce priveşte obţinerea informaţiilor. Decidentul are o informare perfectă.	Cunoaşterea perfectă a situaţiei decizionale prin investigarea mediului este improbabilă şi uneori chiar imposibilă. Informaţia asimilată de către decidenţi este afectată de distorsiuni cognitive sau organizatorice.
Recunoaşterea existenţei unei probleme	
Decidentul este capabil să sesizeze la timp toate semnalele relevante care sugerează existenţa unor probleme.	Adesea, managerii nu reuşesc să sesizeze la timp semnalele relevante care sugerează existenţa unor probleme, fie ele dificultăţi sau oportunităţi.

Modelul rațional	Modelul raționalității limitate
Identificarea problemei	
Problema decizională reală este clară și bine înțeleasă de decident. Factorii de influență a performanțelor au fost corect identificați, natura legăturilor dintre factori și performanțe este precis formulată, mutațiile semnificative din evoluția factorilor sunt cunoscute.	Elementele situației decizionale sunt combinate de către decident într-un *model mental* care are mici șanse să cuprindă toate variabilele, faptele și relațiile implicate în problema reală (datorită limitelor cognitive și organizaționale). Raționalitatea perceperii problemei este astfel serios afectată.
Specificarea criteriilor de decizie	
Obiectivele urmărite în întreaga organizație sunt coerente și convergente. Criteriile de decizie reflectă aceste obiective, iar importanța lor relativă este stabilită pe baza contribuției obiectivelor reflectate la realizarea scopului fundamental al organizației.	Indivizii sau departamentele au tendința să se concentreze mai mult asupra realizării obiectivelor lor specifice, neglijând obiectivele generale. Ca urmare, managerii rețin (sau încearcă să impună) un număr restrâns de criterii de decizie, iar importanța relativă atribuită acestor criterii reflectă, în bună măsură, interesele unităților lor.
Generarea soluțiilor alternative	
Fiind omniscient, decidentul este capabil să imagineze toate soluțiile alternative posibile.	Decidentul imaginează *un număr restrâns de alternative* de acțiune potențial valabile pentru soluționarea problemei respective.
Evaluarea soluțiilor alternative	
Consecințele opțiunilor identificate pot fi estimate cu acuratețe. În cazul existenței mai multor criterii de decizie, acestea sunt luate toate în considerare prin construcția unei *funcții de utilitate globală*. Fezabilitatea și riscul soluțiilor considerate sunt riguros estimate.	Acuratețea evaluării este afectată de informația disponibilă și de capacitatea cognitivă limitată a decidentului (memorie, distorsiuni cognitive). Construcția unei *funcții de utilitate globală* este dificilă, uneori imposibilă, datorită obiectivelor distorsionate și contradictorii care stau la baza criteriilor de decizie reținute.

Modelul raţional	Modelul raţionalităţii limitate
Alegerea unei soluţii	
Decidentul alege întotdeauna soluţia care aduce organizaţiei cel mai mare câştig din punctul de vedere al scopului ei economic fundamental (soluţia fezabilă cu utilitatea globală maximă şi cu un grad de risc acceptabil).	Căutarea şi evaluarea unor soluţii alternative continuă până când este depistată o soluţie satisfăcătoare, care va fi aleasă şi implementată. O soluţie este considerată satisfăcătoare atunci când rezultatele estimate depăşesc un anumit prag minim acceptabil de către decident, pentru fiecare criteriu specificat.
Implementarea şi controlul deciziei	
Implementarea soluţiei reţinute nu pune probleme (indivizii din organizaţie aderă fără rezerve la realizarea scopului ei fundamental). Rezultatele efective ale deciziei sunt obiectiv măsurate şi evaluate în raport cu obiectivele propuse.	Limitele cognitive şi distorsiunile organizaţionale pot afecta aplicarea soluţiei în spiritul în care ea a fost gândită de către decident. Aceleaşi limite cognitive şi distorsiuni organizaţionale pot afecta acurateţea şi obiectivitatea măsurării rezultatelor efective ale deciziei.

4.4.2. Modelul raţionalităţii limitate

Modelul raţionalităţii limitate, al cărui iniţiator şi reprezentant de seamă este Herbert Simon susţine, în esenţă, că raţionalitatea deciziilor luate în organizaţii este afectată (limitată) de doi factori mai importanţi: capacităţile cognitive limitate ale decidenţilor şi constrângerile impuse de contextul organizaţional.

Ca urmare a influenţei acestor factori, managerii renunţă adesea la inventarierea tuturor alternativelor posibile, pentru a o găsi pe cea mai bună, şi se mulţumesc să examineze un număr restrâns de alternative, reţinând-o pe prima care li se pare a fi satisfăcătoare (suficient de bună). Conceptele de *raţionalitate limitată* şi *decizie satisfăcătoare,* introduse de Simon, stau la baza acestui model.

1. Capacităţile cognitive limitate ale decidenţilor. Investigând în mod sistematic practicile decizionale efective din organizaţii, Simon ajunge la concluzia că individul, atunci când ia decizii, nu dispune decât de **o capacitate limitată de stocare şi prelucrare mentală a informaţiilor**, ceea ce îi restrânge „aria de raţionalitate“ în care se poate manifesta. Ca urmare, decidenţii confruntaţi cu

probleme complexe au tendința să-și creeze *reprezentări mentale simplificate* ale acestor probleme pentru a le aduce la dimensiuni comprehensibile.

Cercetarea comportamentului decizional a pus în evidență și alte tendințe sau „imperfecțiuni" de care dau dovadă indivizii atunci când captează și prelucrează informațiile în vederea luării deciziilor. Aceste **distorsiuni cognitive** (numite și euristici sau capcane ale raționamentului) pot influența, direct sau indirect, toate etapele procesului decizional, limitându-i raționalitatea. Cele mai importante astfel de „iluzii" cognitive cu implicații decizionale sunt următoarele: disponibilitatea în memorie, reprezentativitatea și escaladarea angajamentului.

Disponibilitatea în memorie. Cunoștințele stocate în memoria de lungă durată a decidentului uman nu sunt la fel de disponibile la un moment dat: unele pot fi reamintite mai ușor, altele mult mai greu. În principiu, facilitatea de reamintire depinde de frecvența cu care au fost înregistrate cunoștințele. Există însă și alte elemente care influențează memoria umană: de exemplu, cât de recent au fost înregistrate cunoștințele sau măsura în care subiectul a participat activ, a trăit „pe viu" (emoțional) unele evenimente. Psihologia cognitivă a demonstrat faptul că există o tendință constantă a subiectului uman de a considera mai probabile acele evenimente care sunt mai ușor de reamintit, adică mai ușor disponibile în memorie [Tversky și Kahneman, 1983]. Managerii pot deveni și ei victime ale acestei tendințe: de exemplu, atunci când își bazează evaluarea anuală a subordonaților mai mult pe ultimele lor performanțe; sau când supraestimează șansele de apariție a unui eveniment neplăcut (accident, inundație etc.), doar pentru că au trecut ei înșiși printr-un astfel de eveniment.

Reprezentativitatea. Atunci când estimează probabilitatea de apariție a unor evenimente, oamenii sunt tentați să se lase influențați de anumite elemente considerate reprezentative (tipice). Așa, de exemplu, responsabilii cu selecția personalului pot aprecia performanțele viitoare ale candidaților la ocuparea locurilor de muncă vacante pe baza unor stereotipuri, cum ar fi: vârsta, sexul, grupul etnic, studiile, experiența în muncă. Unele dintre aceste criterii de evaluare (studiile, experiența profesională) sunt perfect valabile pentru realizarea unei selecții reușite, altele însă (sexul, grupul etnic) sunt iraționale și, deci, indezirabile.

Escaladarea angajamentului. Deciziile de management, în marea lor majoritate, nu sunt acte izolate în timp, ci sunt încadrate și dependente de decizii precedente și de decizii ulterioare. Dincolo de dependențele logice care apar între deciziile anterioare și cele actuale, și care în mod normal sunt luate în considerare de manageri, se manifestă adesea un fenomen vădit irațional în comportamentul acestora: tendința ca o alegere o dată făcută într-o decizie anterioară să fie păstrată în decizia curentă, chiar dacă evidența arată că rezultatele obținute au fost slabe, iar cele viitoare au șanse mici să fie mai bune.

Escaladarea angajamentului faţă de decizii deja luate pare a avea două explicaţii mai importante: dificultatea individului de a recunoaşte că a făcut o greşeală sau teama de a i se reproşa de către alţii că a greşit, pe de o parte, şi aversiunea funciară faţă de pierderi care domină majoritatea fiinţelor umane, şi care generează reticenţă faţă de abandonarea unor resurse deja consumate (timp, bani, energie), pe de altă parte.

Procesele psihologice de angajare iraţională faţă de un anumit curs de acţiune nu sunt rezervate decidenţilor individuali, ci se pot manifesta şi în grupuri de decizie de diferite forme, chiar şi din companii şi organizaţii prestigioase (vezi eşecul evident al unor politici de redresare economică promovate cu consecvenţă de Fondul Monetar Internaţional, de exemplu).

2. Constrângerile impuse de contextul organizaţional. Cel de-al doilea factor determinant pentru maniera în care sunt luate deciziile într-o întreprindere îl constituie contextul organizaţional. Câteva elemente sunt mai importante în această privinţă: structura organizatorică, sistemul de planificare şi control şi sistemul informaţional. Aceste instrumente esenţiale de management nu sunt, în ultimă instanţă, decât mijloace destinate să compenseze limitele cognitive (şi, deci, decizionale) ale indivizilor din organizaţie şi să asigure pe această cale o conducere cât mai raţională a ansamblului.

Paradoxul constă în faptul că, prin combinarea unor produse ale acestor instrumente (subunităţi şi ierarhii multiple cu obiective specifice bine delimitate, politici, proceduri şi reguli ferme, categorii şi clasificări informaţionale inflexibile), pot apărea **distorsiuni organizaţionale** care generează frecvent procese ce alterează raţionalitatea deciziilor luate. Două astfel de distorsiuni sunt mai importante: alterarea informaţiilor ce parvin decidenţilor şi necorelarea obiectivelor urmărite de aceştia.

Alterarea informaţiilor transmise decidenţilor ţine de maniera de concepere şi utilizare a sistemelor informaţionale din organizaţii. Două aspecte sunt mai importante în această privinţă.

Primul se referă la utilizarea unor proceduri standard de prelucrare a datelor şi la folosirea unor categorii generale pentru clasificarea informaţiilor în scopul asigurării unui conţinut semantic unic al informaţiei pentru toţi utilizatorii ei. Dar procedurile standard de prelucrare şi utilizare a unor categorii generale prestabilite pot avea drept consecinţe şi pierderi semnificative de informaţie. De exemplu, multe informaţii din întreprinderi sunt produse şi vehiculate cu ajutorul unor formulare tipizate. Ce se întâmplă însă cu acele informaţii de natură vagă, imprecisă (şi totuşi importante) care pot fi încadrate cu greu în una sau alta dintre rubricile prevăzute în formular ?

Cel de-al doilea factor organizaţional generator de distorsiuni în procesul de asimilare a informaţiilor de către decidenţi provine din însăşi structura

ierarhică, cu diviziunea verticală a muncii pe care aceasta o implică: unii concep şi ordonă, iar alţii se supun şi execută. Are loc de fapt o separare între decident şi executant, de cele mai multe ori chiar de natură fizică, spaţială. Totuşi, sursa principală de informaţii se află în sfera operaţionalului, acolo unde acţionează executanţii. Şi, cu toate fluxurile de comunicare ascendentă oficial prevăzute, pierderea de informaţii pertinente sau distorsionarea informaţiilor sunt inevitabile.

Necorelarea obiectivelor urmărite de decidenţi. În marea majoritate a firmelor de talie medie sau mare, orice problemă mai importantă nu este soluţionată în mod complet şi unitar de către o singură persoană sau chiar de către un singur departament, ci este fracţionată în mai multe subprobleme, tratate de către responsabili diferiţi. Această fracţionare este consecinţa specializării indivizilor şi unităţilor din cadrul organizaţiei şi are anumite avantaje în ceea ce priveşte timpul de soluţionare a problemelor şi eficacitatea utilizării resurselor organizaţionale. Managerul confruntat cu o situaţie decizională derivată din fracţionarea unei probleme mai ample îşi va concentra totuşi atenţia mai mult asupra subproblemei sale, ignorând într-o oarecare măsură problema de ansamblu, ceea ce afectează maniera de corelare a obiectivelor sale specifice cu cele generale ale organizaţiei. Ca urmare, managerii reţin – sau încearcă să impună, în cazul deciziilor de grup – un număr restrâns de criterii de evaluare şi selecţie, iar importanţa relativă atribuită acestor criterii reflectă, în bună măsură, propriile lor interese.

Particularităţile abordării deciziilor, conform teoriei raţionalităţii limitate, sunt sistematizate în tabelul 5.4.

Modelul raţionalităţii limitate descrie un tip de comportament decizional mult mai plauzibil pentru majoritatea situaţiilor decizionale importante cu care se confruntă managerii firmelor de azi. Problemele decizionale complexe, slab structurate nu pot fi soluţionate decât prin dezvoltarea unui astfel de comportament decizional.

Sistemele informaţionale moderne – bazate pe reţele Intranet şi Internet, sisteme de sprijinire a deciziilor şi sisteme expert – pot ameliora substanţial eficacitatea deciziilor luate conform premizelor raţionalităţii limitate. Astfel de sisteme, deşi nu oferă în mod automat soluţii pentru problemele decizionale abordate, se constituie în adevărate *amplificatoare cognitive* care îmbunătăţesc substanţial calitatea prestaţiei decidenţilor în cursul procesului decizional, îndeosebi în etapele de identificare a problemei şi de evaluare a soluţiilor alternative.

4.5. Decizii individuale şi decizii de grup

Responsabilitatea adoptării deciziilor revine în mod exclusiv managerilor. Ei pot adopta aceste decizii în mod individual sau în cadrul unor grupuri formale (consiliu de administraţie, comitet de direcţie, comisie de lucru) sau informale.

În condiţiile creşterii continue a complexităţii problemelor decizionale cu care sunt confruntaţi managerii, un loc important îl ocupă deciziile de grup, care permit utilizarea cunoştinţelor şi experienţei mai multor specialişti, contribuind la conturarea unei decizii din mai multe puncte de vedere.

Luarea în grup a deciziilor are avantaje evidente dar, în anumite condiţii, poate prezenta şi inconveniente demne de luat în seamă.

Factori privind oportunitatea luării în grup a deciziilor

1. *Tipul problemei de soluţionat face necesară o astfel de abordare? (Necesită generalizări, integrarea mai multor aspecte, evaluarea informaţiilor şi a variantelor?)*
2. *Acceptarea deciziilor este esenţială? (Este foarte important ca decizia să fie înţeleasă şi acceptată de cei afectaţi?)*
3. *Calitatea deciziei este importantă? (Efectele deciziei sunt de amploare şi fac necesară participarea experţilor?)*
4. *Există un grup de persoane competente?*
5. *Poate fi asigurat un climat favorabil în timpul dezbaterilor?*
6. *Există suficient timp pentru analiză?*

Avantajele deciziilor de grup sunt, în esenţă, următoarele:

- Un mai mare volum de cunoştinţe şi experienţă decât în cazul adoptării deciziei de către o singură persoană. Ca urmare, pot fi generate mai multe idei şi pot fi evaluate mai bine aceste idei;
- Deciziile sunt mai bine înţelese de oamenii care participă la procesul de fundamentare;
- Acceptarea deciziilor şi angajarea oamenilor în implementarea lor sunt mai bune atunci când deciziile sunt luate în grup.

Dezavantajele deciziilor de grup au în vedere următoarele aspecte:

- Subordonaţii, din motive de securitate, au tendinţa de a se ralia la opiniile şefilor lor;
- Presiunea pentru consens manifestată în cadrul grupului poate descuraja susţinerea unor puncte de vedere divergente;

- Consumul de timp este mai mare decât în cazul deciziilor individuale şi, de aceea, deciziile de grup sunt mai costisitoare;
- Responsabilitatea în luarea deciziilor este mai diluată.

Oportunitatea adoptării deciziilor în cadrul grupurilor trebuie pusă în corelaţie directă cu o serie de factori, cum ar fi: complexitatea problemei de rezolvat, volumul informaţiilor necesare, urgenţa adoptării deciziei etc.

În funcţie de modul de manifestare a acestor factori în situaţii decizionale date, managerii pot alege între a decide individual sau a decide în grup, astfel încât procesul decizional de ansamblu să fie cât mai eficace.

4.6. Implicaţii culturale în procese decizionale

Procesele decizionale efective din organizaţii, prin numărul şi conţinutul etapelor ce le compun, pot fi mai mult sau mai puţin raţionale, în funcţie de gradul de structurare al situaţiilor decizionale abordate, de personalitatea indivizilor care participă la luarea deciziilor şi de personalitatea organizaţiilor în care sunt luate deciziile (aceasta din urmă dată de cultura organizaţională). Cadrul delimitat de aceste trei dimensiuni constituie un instrument valabil pentru înţelegerea comportamentului decizional al indivizilor modelaţi de o aceeaşi cultură naţională. Creşterea frecvenţei proceselor decizionale interculturale – mondializarea obligă ! – impune însă şi o altă perspectivă în studiul comportamentului decizional: care este impactul particularităţilor culturii naţionale în luarea deciziilor de management?

Un posibil demers în acest sens poate avea ca punct de plecare rezultatele cercetărilor privind cultura naţională întreprinse de Geert Hofstede [1996].

Câteva **influenţe culturale** cu impact mai mare în luarea deciziilor de management, sistematizate pe etape ale unui proces decizional generic, sunt prezentate în cele ce urmează.

1. Investigarea mediului intern şi extern (culegerea informaţiilor). Sursele de provenienţă a informaţiilor utilizate în luarea deciziilor pot fi formale (sistemele informaţionale oficiale ale organizaţiei) sau informale (reţelele de comunicare ad-hoc, neprevăzute în designul organizaţional). Ponderea acestor surse diferă într-o oarecare măsură în funcţie de anumite specificităţi culturale. Astfel, în culturile puternic individualiste (SUA, Canada, Marea Britanie) se preferă comunicarea formală, îndeosebi cea scrisă (rapoarte, note, memorii etc.), în timp ce în culturile colectiviste – cum ar fi cele asiatice – este privilegiată comunicarea informală, preponderent orală, favorizată de utilizarea unor spaţii de

lucru deschise şi aglomerate în care interacţionează indivizi de pe diverse nivele ierarhice.

Modul însuşi de comunicare orală poate fi influenţat de anumite atribute culturale: în societăţile marcate mai mult de anxietate, oamenii gesticulează, ridică vocea, se agită când vorbesc (excepţie notabilă, Japonia); în societăţile mai puţin preocupate de evitarea incertitudinii, comunicarea nonverbală de acest tip este mai rar întâlnită.

Culegerea şi asimilarea informaţiilor presupun procese de percepţie la baza cărora stau atitudini determinate de valorile şi credinţele fundamentale ale individului. Aceste valori şi credinţe sunt tributare în mare măsură culturii naţionale căreia îi aparţinem.

Rolul particularităţilor culturale în formarea percepţiilor a fost convingător pus în evidenţă printr-un experiment bine cunoscut deja [Certo, 1997]. În acel experiment, mai multor indivizi, bărbaţi, din SUA şi din câteva ţări asiatice, li s-a prezentat următoarea problemă: „Imaginaţi-vă că sunteţi într-o croazieră pe mare împreună cu soţia, copilul şi mama dumneavoastră. La un moment dat, nava pe care vă aflaţi începe să se scufunde rapid, bărcile de salvare fiind inutilizabile. Dintre toţi membrii familiei, numai dumneavoastră ştiţi să înotaţi şi nu puteţi salva decât o singură persoană. Pe cine aţi salva ?“ Răspunsurile primite au fost oarecum surprinzătoare pentru cercetătorii americani. Bărbaţii chestionaţi în Statele Unite au răspuns în proporţie de 60% că ar salva copilul, 40% au spus că ar salva soţia, iar în ceea ce priveşte salvarea mamei, nu s-a exprimat nici o opţiune. Subiecţii asiaticii au răspuns însă în proporţie de 100% că ar salva mama. Argumentul lor determinant: „Poţi oricând să te recăsătoreşti şi să ai mai mulţi copii, dar nu poţi niciodată să ai o altă mamă“. Explicaţia aceasta este de înţeles numai într-un anumit context cultural: într-o bună parte a Asiei este larg răspândit un sentiment de pietate filială, de venerare a strămoşilor şi de respect şi grijă deosebită faţă de părinţi. Sentimentul este datorat, printre altele, caracterului colectivist al societăţilor respective, în care familia mare, clanul are un rol important pe parcursul vieţii individului, iar părinţii sunt un simbol al grupului.

2. ***Recunoaşterea existenţei unei probleme.*** În stadiul actual al cercetărilor nu se poate spune că diferenţele culturale determină maniere sensibil diferite de sesizare a apariţiei problemelor manageriale. De exemplu, un studiu realizat la sfârşitul anilor '70 în SUA a evidenţiat caracterul informal şi intuitiv al recunoaşterii existenţei multor probleme decizionale în organizaţiile americane, cu toate că ne-am fi aşteptat să regăsim un astfel de caracter mai degrabă în culturile colectiviste (comunicare informală extinsă) şi cu un grad mai pronunţat de feminitate. În studiul respectiv, 80% dintre managerii intervievaţi au declarat că, de regulă, devin conştienţi de existenţa unei probleme majore înainte ca alţii (subordonaţi sau superiori) să le vorbească despre ea, sau înainte ca problema să apară în sistemele informaţionale oficiale disponibile. Solicitaţi să explice totuşi

modul în care au sesizat existența unor astfel de probleme, managerii au răspuns: „prin comunicare informală şi intuiţie" [Lyles şi Mitroff, 1980].

3. Identificarea (definirea) problemei. Alături de alte elemente de impact (capacitățile cognitive ale decidenţilor, constrângeri impuse de contextul organizațional), diferențele culturale pot influența şi ele modul în care se realizează diagnosticarea problemei decizionale. Astfel, occidentalii par să privilegieze demersul analitic, pe când orientalii sunt promotorii unui sistem de gândire mai degrabă sintetic [Hofstede, 1996]. Aceasta nu înseamnă că, în cele două tipuri de culturi, nu sunt atât indivizi cu stiluri cognitive analitice, cât şi persoane cu stiluri cognitive sintetice, intuitive. Este vorba aici – ca şi în alte privințe, de altfel – doar de tendințe centrale, demne de luat în considerare în procese decizionale interculturale. De remarcat totuşi superioritatea demersului sintetic în cazul situaţiilor decizionale complexe, incerte, ca şi eficacitatea superioară a raționamentului analitic în cazul deciziilor bine structurate.

Tot în etapa de definire a problemei, uneori chiar la începutul ei, se hotărăşte cine şi în ce măsură participă la luarea deciziei. Impactul identităţii culturale este mult mai evident în această privință.

Persoanele marcate de un spirit colectivist mai pronunțat preferă să lucreze în echipă, inclusiv atunci când trebuie luate decizii. Ca urmare, vor fi atraşi în proces cât mai mulți indivizi dintre cei interesați şi competenți. Japonezii excelează în această privință, dar nu numai ei. Pe de altă parte, subordonații din culturile în care distanța față de putere este mică pretind, şi de multe ori li se acceptă, să fie consultați înainte de luarea deciziilor. Este contextul cultural în care se practică cu succes managementul participativ (țările scandinave, Austria, Israel, dar şi, în anumite circumstanțe, Germania, Marea Britanie, Statele Unite). În schimb, în țările cu mari inegalități în distribuirea puterii şi cu tendințe colectiviste relativ slabe, este de aşteptat ca centralizarea organizațiilor şi deciziile individuale să predomine. Din acest punct de vedere, este foarte interesant de văzut cum se vor comporta managerii indieni ai grupului LNM Ispat la Combinatul Siderurgic Galați ? India este o lume în care inegalitățile (inclusiv față de putere) sunt foarte mari, iar gradul de colectivism este moderat.

Un alt aspect important este structura pe sexe a grupului de decizie. În culturile extrem de masculine (Japonia, Austria, Italia) sau în cele cu anumite constrângeri religioase (țările musulmane), atragerea femeilor în procese decizionale importante ar putea fi contraproductivă. În societățile feminine (țările nordice), precum şi în cele cu un grad moderat de masculinitate, dar cu o distanță mică față de putere (cum ar fi SUA), promovarea femeilor pe posturi importante şi participarea lor la decizii esenţiale sunt frecvente şi eficace.

4. Specificarea criteriilor de decizie. În unele culturi cu caracter colectivist mai pronunțat (Japonia, Coreea, China) există tendința de a privilegia

criteriile de decizie pe termen lung. În culturile individualiste, în schimb, managerii acordă în mod frecvent o importanţă mai mare criteriilor de evaluare pe termen scurt. Faptul că în societăţile colectiviste există o mai mare securitate a locurilor de muncă şi o mai mică fluctuaţie a personalului, inclusiv a managerilor, nu este străin de această atitudine. O altă explicaţie a priorităţii obiectivelor cu orizont temporal mai larg în organizaţiile din ţările asiatice amintite derivă direct din cea de-a cincia dimensiune culturală descrisă de Hofstede, respectiv orientarea în viaţă pe termen lung sau pe termen scurt. Astfel, în Japonia şi Coreea de Sud firmele pun cu perseverenţă pe primul loc în ierarhia obiectivelor lor organizaţionale cota de piaţă (indicator de eficacitate, cu impact favorabil pe termen lung), pe când în firmele din SUA prevalează preocuparea pentru recuperarea investiţiilor şi câştigurile acţionarilor [Chung, Lee, 1989].

Natura şi importanţa criteriilor de decizie reţinute pot diferi sensibil şi în funcţie de tenta de masculinitate sau feminitate care domină cultura din care provin decidenţii. Este evident că managerii suedezi, danezi sau finlandezi sunt mai mult preocupaţi de aspectele sociale şi de calitate a vieţii din organizaţiile lor, decât colegii lor din Statele Unite sau Marea Britanie, de exemplu.

5. Generarea soluţiilor alternative, evaluarea soluţiilor considerate şi alegerea unei soluţii. Caracteristici culturale diverse pot marca semnificativ comportamentul actorilor implicaţi în aceste etape ale procesului decizional.

În general, managerii aparţinând unor culturi cu un nivel redus de anxietate sunt mult mai dispuşi să imagineze soluţii noi, neobişnuite şi să adopte decizii mai riscante decât colegii lor din ţări cu un sentiment de anxietate mai pronunţat. Responsabilii francezi de la Renault au ezitat ani în şir să se implanteze la Dacia Piteşti, deşi aveau atu-uri importante în această firmă românească. Au făcut-o doar atunci când au obţinut garanţii şi avantaje suficiente din partea statului român. La fel de ezitanţi au fost managerii de la Usinor în ceea ce priveşte achiziţionarea pachetului majoritar de acţiuni de la SIDEX Galaţi. Până la urmă, cei care au semnat contractul de privatizare a combinatului siderurgic din Galaţi au fost responsabilii concernului indian LNM Ispat, cu tot interesul de ultim moment manifestat de către francezi. India este însă o ţară cu un indice al evitării incertitudinii mult mai scăzut decât Franţa, iar pariul cu redresarea combinatului de la Galaţi este într-adevăr o întreprindere riscantă.

Chiar şi modul de comportare în grupul de decizie este influenţat de cultură: indivizii din societăţile care acceptă inegalitatea faţă de putere ezită mai frecvent să-şi exprime dezacordul faţă de şefi, atât în etapa de evaluare, cât şi în ceea de alegere; membri unei culturi cu distanţă mică faţă de putere sunt mult mai dezinvolţi şi mai puţin inhibaţi faţă de şefii lor.

6. Implementarea deciziei. Componenta cea mai sensibilă a implementării deciziilor interculturale o constituie antrenarea oamenilor implicaţi în realizarea

deciziilor luate. Aceasta se realizează în principal prin comunicare, motivare şi leadership.

În ceea ce priveşte comunicarea, câteva implicaţii posibile ale identităţii culturale au fost deja amintite la investigarea mediului (culegerea informaţiilor), fiind valabile în mare şi pentru implementarea deciziilor prin antrenare.

Motivarea – ca pârghie esenţială în antrenare – are însă determinări culturale specifice. Grupele de nevoi care constituie motivatori de succes nu sunt aceleaşi de la o cultură la alta. Astfel, în Japonia, Austria, Argentina (unde evitarea incertitudinii este intensă), oamenii tind să aibă persistente nevoi de securitate; în Suedia, Norvegia, Danemarca (unde cultura este predominant feminină), oamenii sunt puternic preocupaţi de satisfacerea nevoilor lor sociale; în SUA, Marea Britanie, Australia (cu individualism pronunţat), oamenii resimt intense nevoi de autorealizare profesională şi materială. În aceste ultime ţări – şi în altele, cu acelaşi profil cultural –, plata pentru performanţă, salariile sub formă de comision, sistemele de evaluare şi recompensare obiective sunt foarte bine primite, ceea ce nu este cazul în unele ţări europene, îndeosebi din Sud şi mai ales din Est.

Şi stilul de leadership practicat poate fi condiţionat de anumite determinări culturale, atât ale decidenţilor, cât şi ale executanţilor. Un stil autocratic – în care managerii tind să ia decizii în mod unilateral, dictează metodele de muncă şi fac cunoscute subordonaţilor numai obiectivele activităţilor imediate – este mai eficace într-o cultură dominată de inegalitatea faţă de putere. Un stil democratic – în care managerii tind să implice colaboratorii la luarea deciziilor, lasă executanţii să hotărască metodele de muncă utilizate şi împărtăşesc fără rezerve obiectivele generale ale întregii activităţi desfăşurate – este mult mai potrivit în societăţi cu o distanţă mică faţă de putere.

Ce se întâmplă însă atunci când decidenţii şi executanţii aparţin unor culturi cu atribute sensibil diferite ? Iată reacţia de surprindere a unuia dintre cei 75 expatriaţi francezi ai firmei Renault ajuns la Dacia Piteşti: „Oamenii nu au noţiunea de responsabilitate, delegarea de autoritate nu există. Totul trebuie să ajungă la şef, şi doar o simplă încruntare din sprâncene a acestuia devine o prioritate pentru ansamblul întreprinderii“ (*Le Monde*, *12.07.2001*). În astfel de situaţii, cunoaşterea, înţelegerea şi adaptarea reciprocă sunt indispensabile.

7. Controlul aplicării deciziei. Modul de realizare a controlului deciziilor luate poate fi sensibil marcat de identitatea culturală a decidenţilor şi executanţilor. Desigur, există unele particularităţi ale controlului în funcţie de dimensiunile culturale deja amintite: în societăţile cu preocupări intense de evitarea incertitudinii vor fi utilizate reguli formale şi proceduri detaliate de control; în societăţile colectiviste va predomina controlul prin egali, pe când în societăţile individualiste va fi mai frecvent utilizat controlul prin superiori.

Culturile naţionale au însă şi alte dimensiuni decât cele evidenţiate de Hofstede. Una dintre acestea este gradul în care oamenii cred că pot controla

mediul în care trăiesc. În America de Nord şi în Europa Occidentală, oamenii sunt convinşi că pot domina mediul lor de viaţă (economic, social, natural). În alte regiuni ale lumii (Orientul Mijlociu, subcontinentul indian), oamenii cred că viaţa este predestinată. Ca urmare, şi localizarea controlului este diferită: în organizaţiile din primele regiuni controlul este mai mult intern, eventual autocontrol; în organizaţiile din ultimele regiuni controlul eficace trebuie să fie preponderent extern.

Discrepanţele culturale dintre actorii procesului de control conduc adesea la situaţii tensionate şi eşecuri manageriale. Flexibilitatea şi adaptabilitatea sunt capabilităţi importante de care trebuie să dea dovadă managerii integraţi în grupuri multiculturale. De altfel, în organizaţiile puternic interconectate cu mediul de afaceri internaţional, educarea tuturor angajaţilor pentru a înţelege diferenţele culturale şi implicaţiile lor asupra deciziilor şi operaţiunilor derulate este o condiţie indispensabilă a supravieţuirii şi succesului.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...
... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Stările naturii, ca elemente importante în conturarea unei situaţii decizionale, reflectă:
   a) ansamblul obiectivelor urmărite de către decident;
   b) ansamblul situaţiilor ce pot avea loc ca urmare a acţiunilor factorilor necontrolabili de către decident, situaţii ce pot conduce la rezultate diferite pentru una şi aceeaşi variantă decizională considerată;
   c) ansamblul liniilor de acţiune posibile asupra factorilor din mediul natural al organizaţiei.
2. Atunci când situaţiei decizionale abordate i se poate asocia o matrice a rezultatelor, în funcţie de variantele decizionale considerate şi stările naturii anticipate, şi un vector al probabilităţilor de apariţie a stărilor naturii, avem de a face cu o decizie:

a) în condiţii de certitudine;
b) în condiţii de risc (incertitudine de gradul I);
c) în condiţii de incertitudine (incertitudine de gradul II).

3. Incertitudinea ridicată este specifică situaţiilor decizionale în care se manifestă factori de influenţă importanţi ce provin dintr-un mediu extern de afaceri:
   a) simplu şi stabil;
   b) simplu şi instabil;
   c) complex şi stabil;
   d) complex şi instabil.

4. În structura unui proces decizional pot apărea următoarele etape: (1) identificarea (definirea) problemei, (2) evaluarea soluţiilor alternative, (3) alegerea unei soluţii, (4) specificarea criteriilor de decizie, (5) recunoaşterea existenţei unei probleme, (6) generarea soluţiilor alternative, (7) controlul aplicării deciziei, (8) implementarea deciziei. Care este succesiunea în care trebuie parcurse aceste etape pentru a avea un proces decizional cât mai raţional şi eficace ?
   a) 6, 3, 7, 1, 4, 2, 8, 5;
   b) 5, 1, 4, 6, 2, 3, 8, 7;
   c) 5, 7, 6, 8, 2, 4, 1, 3;
   d) 2, 4, 3, 1, 7, 8, 5, 6.

5. În cazul unei decizii strategice, evaluarea unei soluţii alternative este, de multe ori, o operaţiune complexă care presupune, pe lângă aprecierea performanţelor aşteptate din punctele de vedere ale criteriilor de decizie stabilite, şi:
   a) evaluarea gradului de risc al soluţiei respective;
   b) evaluarea gradului de originalitate al soluţiei respective;
   c) evaluarea fezabilităţii soluţiei respective.

6. În cazul luării deciziilor în grup, pot apărea următoarele avantaje:
   a) un volum mai mare de cunoştinţe şi experienţa utilizate;
   b) un grad mai mare de acceptare a deciziilor, prin participarea la adoptarea lor;
   c) un grad mai mare de responsabilitate în luarea deciziilor;
   d) un grad mai mare de înţelegere a deciziilor, prin participarea la fundamentarea lor.

7. Care sunt, după Hofstede, dimensiunile culturale care au un impact semnificativ asupra modului cum sunt luate deciziile în organizaţii ?
   a) Distanţa mai mică sau mai mare faţă de putere;
   b) Preocuparea mai mult sau mai puţin intensă pentru evitarea incertitudinii;
   c) Raţionalitatea mai mult sau mai puţin limitată de distorsiuni cognitive;
   d) Preeminenţa valorilor masculine sau a celor feminine.

b. Aplicaţii

1. Imaginaţi-vă următoarea situaţie decizională: sunteţi student în anul al doilea la Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, profilul economic, şi a sosit momentul să hotărâţi ce specializare veţi alege pentru continuarea studiilor. Doriţi, desigur, să luaţi o decizie cât mai bună. Pentru aceasta, vă sugerăm să întreprindeţi un demers riguros şi consistent, structurat după modelul procesului decizional eficace (vezi figura 4.3). Insistaţi mai mult asupra următoarelor aspecte:
   a. *Culegerea informaţiilor necesare.* Va trebui să o faceţi cu convingere, efort şi imaginaţie, de-a lungul întregului proces decizional în care v-aţi angajat.
   b. *Recunoaşterea existenţei unei probleme.* Este de presupus că faptul este deja împlinit.
   c. *Identificarea (clarificarea) problemei.* Clarificaţi-vă obiectivele profesionale pe termen lung (situaţia dorită), evaluaţi performanţele dumneavoastră curente (situaţia efectivă), estimaţi decalajul care separă situaţia efectivă de cea dorită, identificaţi factorii de influenţă a performanţelor prezente şi viitoare, separându-i pe cei controlabili de cei necontrolabili. Stabiliţi care dintre factorii necontrolabili pot determina restricţii importante pentru alegerea ce o veţi face.
   d. *Generarea soluţiilor alternative.* În acest caz, soluţiile alternative sunt deja cunoscute: specializările oferite de facultate.
   e. *Specificarea criteriilor de decizie.* Este una dintre acţiunile dificile ale acestui demers decizional. Care sunt caracteristicile cuantificabile ale specializărilor, care arată măsura în care ele pot contribui la realizarea obiectivelor profesionale stabilite ?
   f. *Evaluarea soluţiilor alternative.* Estimaţi, prin prisma criteriilor reţinute, consecinţele alegerii fiecăreia dintre specializările propuse. Estimaţi fezabilitatea şi riscul pentru fiecare alternativă considerată.
   g. *Alegerea unei soluţii.* O dată stabilite consecinţele previzibile, alegerea în sine ar trebui să fie simplă...

   În final, sintetizaţi materialul informaţional generat de acest exerciţiu de decizie, prin descrierea succintă a fiecăruia dintre elementele semnificative ale situaţiei decizionale soluţionate (obiective, performanţe efective, factori de influenţă etc.). Folosiţi în acest scop modelul descris în subcapitolul 4.1.

CAPITOLUL 5

METODE CANTITATIVE DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR

După ce aţi parcurs capitolul anterior, sunteţi deja în măsură să abordaţi în mod sistematic o problemă decizională. Ştiţi care sunt elementele tipice ale situaţiilor decizionale de management şi paşii ce trebuie parcurşi.

În acest capitol vă veţi însuşi diverse metode prin care puteţi analiza variantele decizionale pentru a ajunge la identificarea celei mai bune soluţii.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie acest capitol. Opriţi-vă asupra fiecărei metode de decizie şi încercaţi să înţelegeţi raţionamentele pe care se bazează. Asociaţi exemplul din manual cu o situaţie decizională concretă din organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea. Rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *Cum pot fi abordate situaţiile decizionale în condiţii de certitudine, risc şi incertitudine;*
- *Cum puteţi identifica cea mai bună soluţie atunci când doriţi realizarea mai multor obiective;*
- *Cum aţi putea să vă sistematizaţi informaţiile atunci când intervin o serie de factori de risc. Doriţi un câştig mai mare? S-ar putea ca şi riscul să fie mai mare. Vi-l asumaţi?*
- *Cum să procedaţi atunci când situaţiile concrete sunt mai complexe şi presupun adoptarea mai multor decizii, situate în momente de timp diferite, dar strâns legate între ele.*

5.1. Metode şi modele de fundamentare a deciziilor

În procesul de fundamentare a deciziilor, baza informaţională îşi are sursa în perioadele trecute, în timp ce procesul propriu-zis de evaluare şi comparare a variantelor vizează consecinţele viitoare ce vor fi obţinute într-un viitor definit, numit ***orizont decizional*** (figura 5.1).

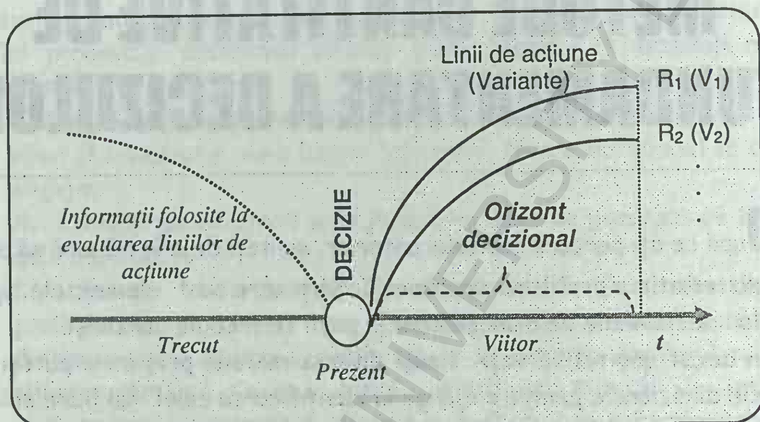


Figura 5.1. Fundamentarea deciziilor

Marea varietate de situaţii decizionale face ca metodele şi modelele utilizate să fie şi ele extrem de diversificate. Metodele de fundamentare a deciziilor diferă în funcţie de:

- importanţa problemelor şi amploarea consecinţelor deciziilor ce vor fi adoptate;
- gradul de certitudine a informaţiilor disponibile şi numărul factorilor de influenţă;
- mărimea orizontului decizional;
- numărul criteriilor de decizie;
- caracterul specific al problemei decizionale, ca o reflectare a problematicii unui domeniu de activitate a organizaţiei.

Dacă pentru fiecare problemă decizională se elaborează un model specific, care să surprindă cât mai multe dintre caracteristicile esenţiale în care rigoarea şi precizia evaluărilor pot varia în funcţie de raţionamentele decidentului, metodele de fundamentare au un grad mai mare de generalitate, putându-se identifica tipuri de probleme cu trăsături comune ce pot utiliza aceeaşi metodă. În figura 5.2 sunt prezentate metodele cu cea mai largă utilitate în procesul de fundamentare a deciziilor.

5.2. Uni şi multidimensionalitate în procesul decizional

La evaluarea liniilor de acţiune pot fi luate în considerare unul sau mai multe obiective / criterii decizionale. Fundamentarea deciziilor, folosind un singur criteriu, se poate realiza atunci când acesta corespunde unuia dintre obiectivele esenţiale ale firmei.

Pentru domeniile ce comportă adoptarea unor decizii de management, pot fi utilizate drept obiective unice: maximizarea cifrei de afaceri; creşterea lichidităţii financiare; maximizarea profitului; minimizarea cheltuielilor de producţie; minimizarea stocurilor de produse finite.

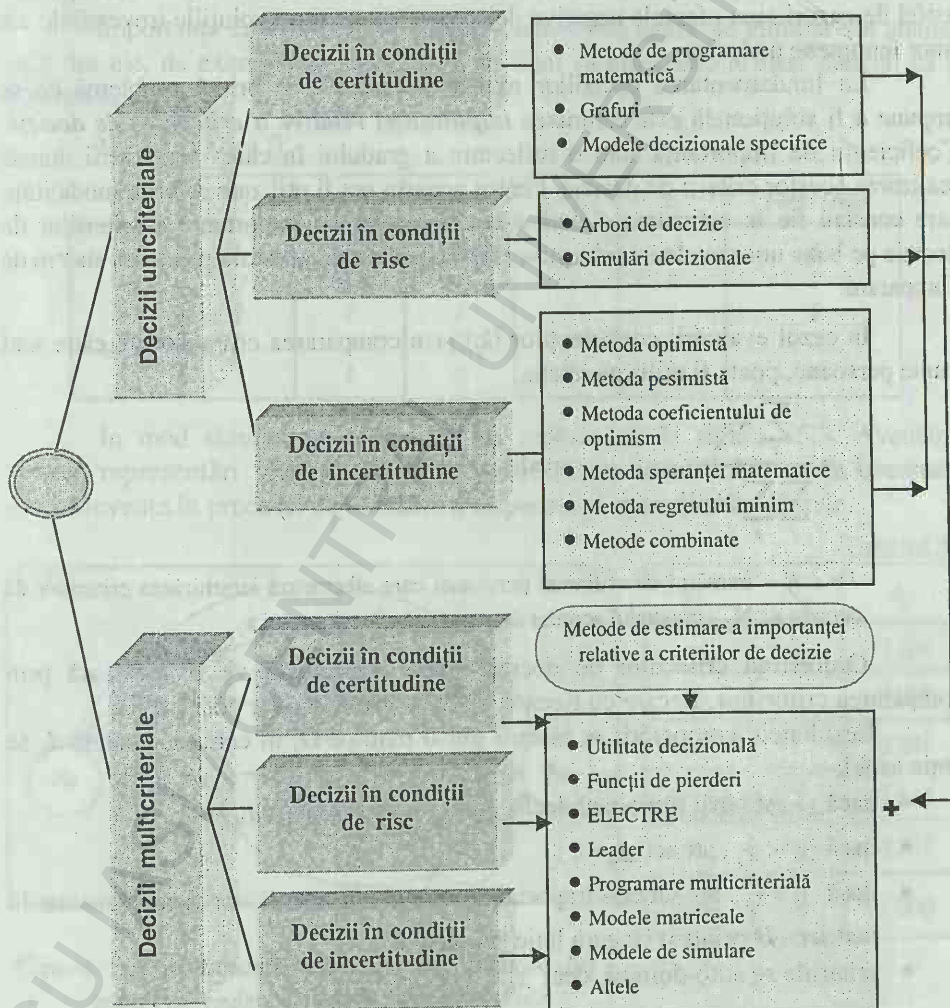


Figura 5.2. Metode cantitative de fundamentare a deciziilor

La rândul lor, aceste criterii pot avea diferite accepţiuni din punct de vedere al modului de exprimare (în valori absolute sau relative) sau al orizontului decizional în care se urmăreşte obţinerea rezultatelor (termen scurt, mediu sau lung).

În ceea ce priveşte fundamentarea deciziilor, o primă remarcă ce s-ar impune este aceea că, în timp ce majoritatea problemelor decizionale sunt multidimensionale, în care consecinţele se manifestă pe multiple planuri, în practică, cea mare parte a acestora sunt tratate ca şi cum ar fi unidimensionale. Datorită unei astfel de abordări, după punerea în practică a unei decizii apar o serie de consecinţe cu impact major asupra organizaţiei, ceea ce determină fie revocarea deciziei anterioare, fie efectuarea unor corecţii majore. Ceea ce nu se mai poate recupera în astfel de cazuri sunt efectele negative deja manifestate sau evoluţiile ireversibile ale unor fenomene nedorite.

La fundamentarea deciziilor multidimensionale, o primă problemă ce se impune a fi soluţionată este estimarea ***importanţei relative a criteriilor de decizie.*** Coeficienţii de importanţă sunt o reflectare a gradului în care managerii doresc realizarea acestor criterii de decizie. Pentru aceasta pot fi utilizate diferite modalităţi, care constau fie în estimarea directă a coeficienţilor de importanţă a criteriilor de decizie pe baza unor evaluări subiective, fie în calcularea acestora printr-un sistem de comparare.

În cazul evaluării coeficienţilor (k_j) prin compararea criteriilor de către mai multe persoane, poate fi utilizată relaţia:

$$k_j = \frac{\sum_i N_{ij}}{\sum_j \sum_i N_{ij}} \quad , \qquad \text{unde:}$$

$i = \overline{1,R}$ - numărul de ordine al persoanei care efectuează ierarhizarea criteriilor de decizie x_i; N_{ij} - punctajul acordat de persoana „i" criteriului x_j.

Ordonarea criteriilor de decizie după importanţă va fi efectuată prin compararea criteriilor, fiecare cu fiecare, în toate combinaţiile posibile.

Rezultatele comparării se înscriu într-o matrice ***D***, în care elementele d_{ij} se obţin astfel:

- dacă x_i este mai important decât x_j ($x_i \succ x_j$), atunci $d_{ij} = 1$;
- dacă $x_i \prec x_j$, atunci $d_{ij} = 0$;
- dacă $x_i \approx x_j$, au aceeaşi importanţă, cele două criterii vor fi reprezentate în matricea ***D*** printr-o singură linie şi coloană;
- criteriile se auto-domină, deci $x_i \succ x_i$ şi $d_{ii} = 1$.

În mod similar, rezultatele comparărilor se pot trece şi într-un graf în care sensul arcelor semnifică dominanţa criteriilor, după procedura descrisă mai sus.

Pentru exemplificare, să considerăm şase criterii de decizie, între care există următoarele relaţii:

$x_1 \prec x_2$ $\quad x_2 \prec x_3$ $\quad x_3 \succ x_4$ $\quad x_4 \prec x_5$ $\quad x_5 \succ x_6$

$x_1 \prec x_3$ $\quad x_2 \prec x_4$ $\quad x_3 \succ x_5$ $\quad x_4 \cong x_6$

$x_1 \succ x_4$ $\quad x_2 \prec x_5$ $\quad x_3 \succ x_6$

$x_1 \prec x_5$ $\quad x_2 \prec x_6$

$x_1 \succ x_6$

Importanţa criteriilor x_4 şi x_6 fiind considerată egală, se elimină din analiză unul din ele, de exemplu x_6, urmând ca în final să primească acelaşi punctaj ca şi criteriul x_4.

Matricea *D* va fi:

	x_1	x_2	x_3	x_4 (x_6)	x_5	Total (N_{ij})
x_1	1	1	0	1	0	3
x_2	0	1	0	0	0	1
x_3	1	1	1	1	1	5
x_4 (x_6)	0	1	0	1	0	2
x_5	1	1	0	1	1	4

În mod similar, se obţine graful reprezentat în figura 5.3. Avantajul acestei reprezentări grafice constă în posibilitatea identificării unor eventuale inconsecvenţe în procesul de estimare a importanţei criteriilor de decizie.

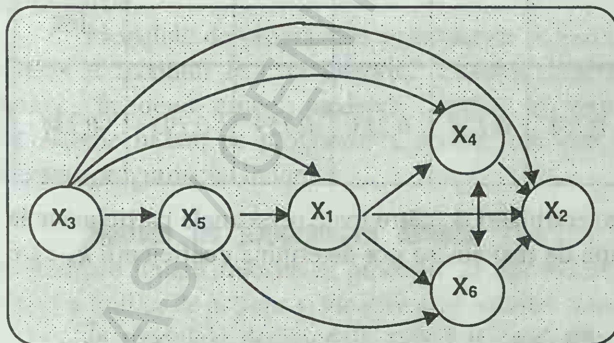


Figura 5.3. Dominanţa criteriilor decizionale din punct de vedere al importanţei relative

Tabelul 5.1

x_j	N_{ij}	k_j
x_1	3	0,200
x_2	1	0,067
x_3	5	0,333
x_4 (x_6)	2	0,133
x_5	4	0,267
Total	15	1,000

Punctajul N_{ij} din ultima coloană a matricei D trebuie să fie un şir de numere de la *1* la *n*. Lipsa unor cifre intermediare şi repetarea altora semnifică existenţa unor inconsecvenţe în aprecierea importanţei relative a criteriilor de decizie. Dacă la estimarea importanţei criteriilor de decizie participă o singură persoană, atunci pentru exemplul considerat se obţin coeficienţii din tabelul 5.1.

Să presupunem că alături de evaluările de mai sus, efectuate de persoana P_1, la procesul de estimare a importanţei relative a criteriilor de decizie mai participă încă şapte persoane, $P_2 - P_8$.

În acest caz, estimarea importanţei relative a criteriilor de decizie se realizează conform tabelului 5.2.

Estimarea importanţei relative a criteriilor de decizie

Tabelul 5.2

	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
P_1	3	1	5	2	4	2
P_2	1	3	2	5	6	4
P_3	4	5	6	1	2	3
P_4	3	1	2	4	6	5
P_5	4	3	6	5	1	2
P_6	4	3	5	6	2	1
P_7	5	4	3	1	6	2
P_8	4	1	6	2	5	3
$\sum_i N_{ij}$	28	21	35	26	32	22
$\sum_j \sum_i N_{ij}$						164
$k_j = \frac{\sum_i N_{ij}}{\sum_j \sum_i N_{ij}}$	*0,171*	*0,128*	*0,213*	*0,159*	*0,195*	*0,134*

Efectuându-se astfel de ierarhizări de către toate persoanele participante la procesul de evaluare, prin relaţia de mai sus se pot determina coeficienţii k_j, care au proprietăţile:

1) $0 < k_j < 1$; 2) $\sum_j k_j = 1$.

Metoda conţine un anumit grad de convenţionalism datorită utilizării a două valori extreme, 0 şi 1. Ea poate fi îmbunătăţită prin distribuirea unui număr constant de puncte (1, 10, 100 etc.) între cele două criterii care se compară, avându-se în vedere importanţa lor relativă.

5.3. Fundamentarea deciziilor unicriteriale

5.3.1. Decizii în condiții de certitudine

Ca urmare a folosirii unor metode adecvate de culegere şi prelucrare a informațiilor, a elaborării unor modele specifice de estimare a evoluției viitoare ale diverselor elemente, are loc creşterea gradului de certitudine, fiind posibilă prevederea efectelor sigure ale diverselor linii de acțiune. Într-o astfel de decizie, fiecărei variante V_j îi corespunde un singur rezultat R_j (figura 5.4).

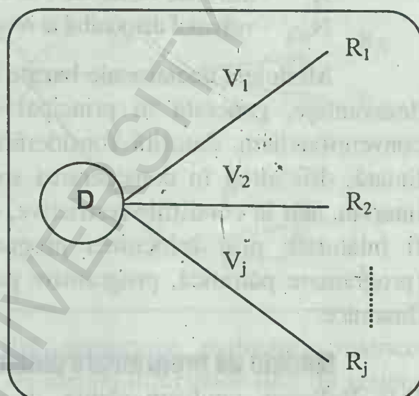


Figura 5.4. Forma generală a unei probleme decizionale în condiții de certitudine

Deşi adoptarea deciziilor în condiții de certitudine oferă o siguranță deplină în procesul de evaluare şi ierarhizare a liniilor de acțiune, rareori se ajunge ca în problemele de management să se dispună de toate informațiile necesare măsurării în cele mai mici detalii a implicațiilor viitoare ale deciziilor prezente. Cu toate acestea, situațiile care comportă un risc suficient de redus pentru a putea fi neglijat sunt considerate ca certe şi se folosesc metode specifice de fundamentare a deciziilor.

Fundamentarea deciziilor unicriteriale se poate realiza prin modele de programare matematică, teoria grafurilor sau prin alte metode specifice ale cercetării operaționale.

Modelele de programare matematică utilizate pot fi împărțite, din punct de vedere al modului în care intervine factorul timp în selectarea liniei de acțiune optime, în două grupe: modelele *statice;* modele *dinamice*. Dintre modelele decizionale bazate pe programarea statică, cea mai largă utilizare o au cele care folosesc programarea liniară.

Modele de programare liniară. Datorită simplității lor, modelele de programare liniară folosite în procesul de optimizare a deciziilor permit evaluarea rapidă a liniilor de acțiune şi identificarea soluției optime.

În modelele decizionale având la bază programarea liniară se urmăreşte optimizarea unei probleme prin maximizarea / minimizarea *funcției obiectiv*, respectându-se o serie de *restricții* privind disponibilul de resurse sau realizarea unor obiective obligatorii.

O astfel de problemă, în forma sa generală, cuprinde trei părți:

$$\begin{cases} (1) \sum_j a_{ij} \cdot x_j > N_i \\ (2) \ x_j \geq 0 , \qquad pentru \quad j = 1,2,...,n \qquad , \\ (3) \ F_i = \sum_j c_i \cdot x_j = optim(\max / \min) \end{cases}$$ unde:

a_{ij}, c_i - consumuri / cheltuieli / efecte unitare;
x_j - mărimea variabilelor de optimizat;
N_i - volumul disponibil al resurselor / nivelul indicatorilor.

Modelele decizionale bazate pe folosirea programării liniare au şi o serie de dezavantaje, generate în principal de rigiditatea acestei metode (grad înalt de convenţionalism, datorită considerării restricţiilor şi a funcţiei obiectiv sub formă liniară; dificultăţi în considerarea succesiunii în timp ale diferitelor modificări ce intervin, atât în condiţiile restrictive, cât şi în funcţia obiectiv). Aceste deficienţe pot fi înlăturate prin înlocuirea programării liniare cu alte forme de programare (programare pătratică, programare parametrică etc.) sau prin utilizarea programării dinamice.

Modele de programare dinamică. Programarea dinamică are la bază teorema R.E. Bellman, conform căreia „o strategie optimă este formată din substrategii optime". Această teoremă îşi găseşte expresie în principiul de optimizare formulat astfel: „O strategie optimă are proprietatea că, oricare ar fi starea iniţială şi decizia iniţială, deciziile rămase trebuie să constituie o strategie optimă în raport cu starea care rezultă din prima decizie". În funcţie de problema decizională concretă ce urmează a fi soluţionată, modelele de programare dinamică iau diferite forme.

Programarea dinamică, numită şi programare secvenţială, are avantajul că ţine seama de modificările ce intervin în timpul desfăşurării proceselor.

Adesea, în optimizarea deciziilor, programarea matematică este combinată cu alte metode ale cercetării operaţionale. De exemplu, într-un graf care reprezintă duratele de execuţie ale operaţiilor tehnologice ale unui produs, se poate determina prin programare liniară reducerea optimă a duratei diferitelor operaţii, astfel încât durata totală să se micşoreze cu o mărime dorită, iar suplimentarea costului să fie minimă. În funcţie de particularităţile problemei de soluţionat, modelul decizional ia diferite forme, cu metode proprii de rezolvare, mai simple sau mai complexe, după cum rigurozitatea decizională este mai ridicată sau nu. Cu toate acestea, oricât de complexe ar fi modelele uni-dimensionale, datorită faptului că majoritatea problemelor decizionale sunt multidimensionale, trebuie găsite modalităţile raţionale de decizie, în condiţiile luării în considerare a mai multor criterii de optimizare.

5.3.2. Decizii în condiţii de risc

Caracteristica esenţială a deciziilor în condiţii de risc constă în faptul că fiecărei linii de acţiune (variantă decizională) îi corespund, în funcţie de impactul factorilor de mediu (stări ale naturii), mai multe rezultate posibile a fi obţinute. Într-o astfel de problemă, pe baza informaţiilor disponibile, se poate estima distribuţia de probabilitate a apariţiei stărilor naturii (figura 5.5).

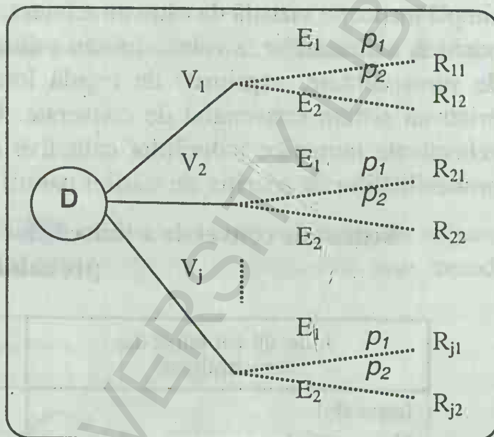


Figura 5.5. Forma generală a unei probleme decizionale în condiţii de risc

Adoptarea deciziilor în condiţii de risc presupune estimarea matricei rezultatelor posibile a fi obţinute ca urmare a incidenţei diferitelor linii de acţiune cu stările naturii şi a probabilităţilor de apariţie ale stărilor naturii. Elementele necesare a fi determinate în cazul acestor decizii sunt, în principal:

- *valoarea sperată a rezultatelor* (speranţa matematică) – S_j, calculată în baza matricei rezultatelor (R_{ij}) şi a distribuţiei de probabilitate a apariţiei stărilor naturii – $p(E_i)$.
- *mărimea riscului*, în valoare absolută (σ_j) şi relativă (r_j.)

Estimarea distribuţiilor de probabilitate. Pentru calcularea valorii sperate a rezultatelor şi a mărimii riscului, un rol deosebit îl are estimarea probabilităţilor de apariţie a stărilor naturii. Punctul de plecare în estimarea probabilităţilor de apariţie a stărilor naturii constă în a face referiri la perioadele trecute, utilizând informaţiile disponibile asupra frecvenţelor relative ale evenimentelor similare. Aceasta va duce în mod inevitabil la o serie de neconcordanţe întrucât, în desfăşurarea proceselor şi fenomenelor economice, pot interveni o serie de noi factori a căror acţiune nu s-a manifestat în trecut. În acelaşi timp, alţi factori din trecut nu-şi vor mai face simţită prezenţa în viitor. Drept urmare, decidenţii vor trebui să adapteze vechile probabilităţi în funcţie de condiţiile previzibile ale proceselor din orizontul decizional. Această probabilitate, numită probabilitate *a priori*, se deosebeşte de probabilitatea frecvenţă, căpătând semnificaţia unui grad de verosimilitate. Într-o astfel de probabilitate, ataşată unei judecăţi şi nu unui eveniment, un rol important îl

au factorii psihologici, experienţa, intuiţia, precum şi toate informaţiile cantitative şi calitative posibile de obţinut.

Procesul mental de apreciere de către decidenţi a gradului de verosimilitate a apariţiei unei anumite stări a naturii este asemănător celui de estimare, printr-o simplă inspecţie vizuală de către un arhitect, cu o pregătire prealabilă şi cu experienţă practică, a distanţelor, a volumului sau a duratei de viaţă a unei construcţii. Judecăţile de verosimilitate, exprimate de regulă într-o formă calitativă, pot fi cuantificate printr-un sistem convenabil de conversie. Un astfel de sistem de acordare a unor echivalenţe numerice judecăţilor calitative este prezentat în tabelul 5.3. Totalitatea probabilităţilor de apariţie ale stărilor naturii formează o distribuţie de probabilitate.

Sistem de conversie a judecăţilor calitative de verosimilitate în probabilităţi

Tabelul 5.3

Judecăţi calitative de verosimilitate	Echivalenţe numerice pentru decidenţi (probabilităţi a priori)
Imposibil	0
Neverosimil	0,01 - 0,05
Îndoielnic	0,06 - 0,25
Plauzibil	0,26 - 0,45
Posibil	0,46 - 0,55
Verosimil	0,56 - 0,75
Foarte verosimil	0,76 - 0,95
Aproape sigur	0,96 - 0,99
Sigur	1

La adoptarea deciziilor în condiţii de risc se ţine seama şi de modul de evoluţie în timp a riscului aferent unei linii de acţiune.

Valoarea sperată a rezultatelor. O dată stabilite probabilităţile de apariţie ale diverselor consecinţe, ca urmare a apariţiei stărilor naturii, se pot calcula: *valoarea sperată a rezultatelor* şi *mărimea riscului.*

Valoarea sperată a rezultatelor se poate determina folosind relaţia:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} R_{ij} \cdot p_i ,$$ unde:

$i = 1, 2, \ldots, n$ - stările naturii;

$j = 1, 2, \ldots, m$ - numărul de ordine al liniilor de acţiune;

p_i - probabilitatea ca rezultatul ce va fi obţinut să fie R_i.

Mărimea riscului se calculează prin relația:

$$\sigma_j = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (R_{ij} - S_j)^2 \cdot p_i} \quad .$$

Prin raportarea mărimii riscului la valoarea sperată a rezultatelor se obține *coeficientul de risc*:

$$r_j = \frac{\sigma_j}{S_j} .$$

Arbori de decizie – etape de analiză. Evaluarea tuturor liniilor de acțiune, precum și a incidenței dintre acestea și stările naturii se realizează prin metoda arborelui de decizie (figura 5.6).

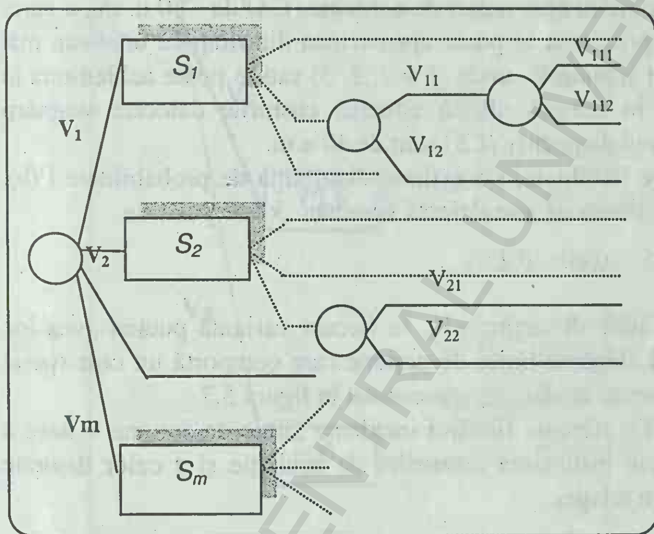


Figura 5.6. Arbore de decizie

Etapele de analiză ale unei probleme decizionale prin această metodă sunt următoarele:

1. Identificarea liniilor de acțiune și ale stărilor naturii, precum și a valorii consecințelor ce corespund fiecărei incidențe *variantă-stare a naturii.*
2. Identificarea punctelor decizionale, inclusiv a deciziilor secvențiale.
3. Reprezentarea grafică a problemei printr-un arbore de decizie, în care fiecărei linii de acțiune și stări a naturii îi corespunde câte o ramură a arborelui de decizie.
4. Estimarea subiectivă a distribuției de probabilitate.

5. Calculul valorii sperate a rezultatelor pentru fiecare linie de acţiune. În cazul deciziilor secvenţiale, calculul valorii sperate a rezultatelor se efectuează pornind de la cel mai îndepărtat punct decizional faţă de momentul analizei.
6. Selecţia liniei de acţiune optime (V^*).

Ierarhizarea variantelor pe baza valorii sperate a rezultatelor. Diferitele situaţii concrete ce apar în practică fac ca arborii de decizie să se prezinte sub o multitudine de forme, în funcţie de numărul criteriilor de decizie, al stărilor naturii sau al stadiilor, ierarhizarea variantelor având la bază valoarea sperată a rezultatelor.

Cazul 1. Pentru exemplificare, se consideră următorul caz: în vederea fabricării pe o perioadă delimitată a unui sortiment, pe cele trei utilaje existente se montează câte un dispozitiv cu un cost unitar de achiziţie *(CA)* de 30 u. m., a cărui fiabilitate este redusă. Întreprinderea se poate aproviziona din timp cu unul sau mai multe dispozitive (liniile de acţiune V_j, unde $j = 1, 2, 3$) sau le poate achiziţiona în momentul defectării (V_0). În această ultimă situaţie, costurile datorate stagnării producţiei până la sosirea unui dispozitiv *(CS)* sunt de 40 u.m.

Pe baza studiilor de fiabilitate, s-a estimat distribuţia de probabilitate P(k), unde *p(k)* reprezintă probabilitatea de a se defecta simultan „k" dispozitive.

$$P(K) = (\,0{,}10 \quad 0{,}35 \quad 0{,}40 \quad 0{,}15\,).$$

Firma dispune de liniile de acţiune V_j, în fiecare variantă putând avea loc stările naturii N_k. Urmărind alegerea liniei de acţiune care comportă un cost sperat minim, se poate elabora arborele de decizie reprezentat în figura 5.7.

Costurile totale (CT), aferente fiecărei incidenţe „linie de acţiune – stare a naturii", s-au determinat prin însumarea costurilor de achiziţie şi a celor datorate stagnării producţiei, conform relaţiei:

$$CT_{ij} = CA \cdot j + \begin{cases} (CA + CS)\cdot(i - j), \ daca \quad i > j_l \\ 0, \quad pentru \ i \le j \end{cases}$$

unde:

i - numărul de dispozitive defectate în perioada considerată;
j - numărul de dispozitive existente în stoc.

Calculând valoarea sperată a costurilor totale, rezultă că linia de acţiune optimă este V_2 (constituirea unui stoc de două dispozitive).

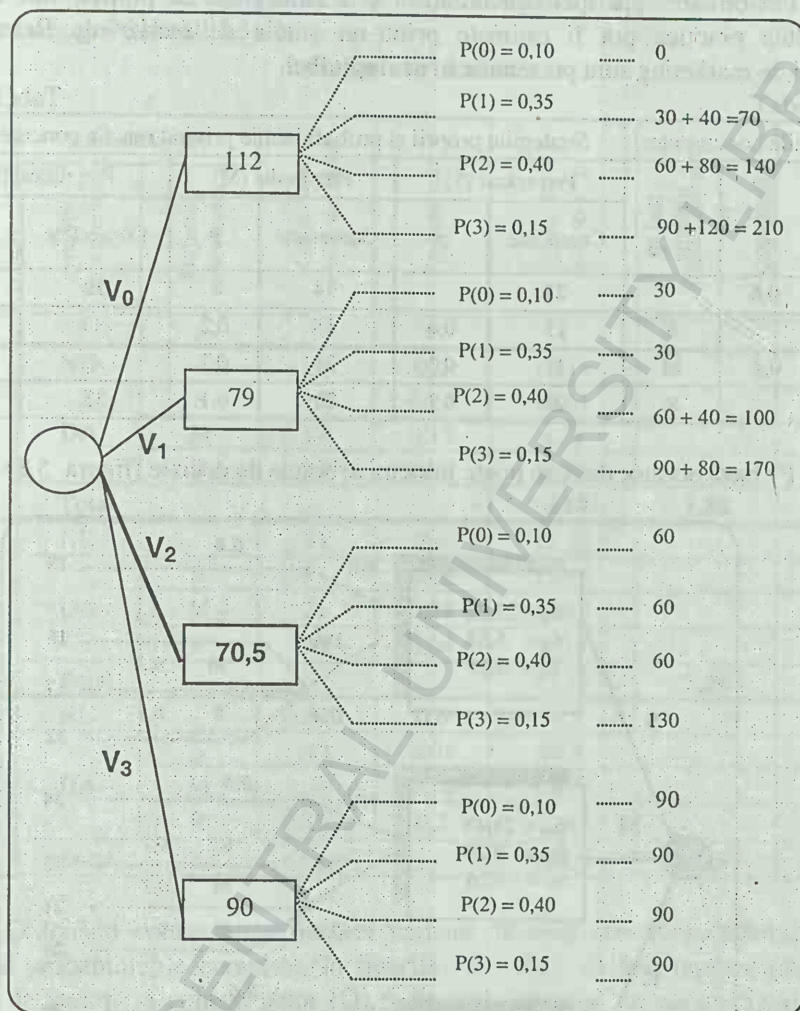


Figura 5.7. Arbore de decizie

Cazul 2. O situație decizională în condiții de risc este și următoarea: o firmă studiază posibilitatea lansării pe piață a unui nou produs în următoarele variante de preț: *preț ridicat (R), preț mediu* (M) și *preț scăzut (S)*.

Fiecare dintre aceste variante are implicații asupra *profiturilor totale* (tabelul 5.4). În același timp, pe piață pot apărea și alți competitori care pot practica prețuri ridicate, medii sau scăzute.

Posibilitatea apariţiei concurenţilor şi a strategiilor de preţ pe care aceştia le-ar putea practica pot fi estimate printr-un studiu de marketing. Rezultatele studiului de marketing sunt prezentate în acelaşi tabel.

Tabelul 5.4

Strategiile concurenţei			Strategiile proprii şi probabilităţile privind reacţia concurenţei					
			Preţ scăzut (S)		Preţ mediu (M)		Preţ ridicat (R)	
Acţiuni	Probabilităţi	Strategii de preţ	Consecinţe	p	Consecinţe	p	Consecinţe	p
NU	0,6		28		34		39	
DA	0,4	S	15	0,6	13	0,2	-11	0,1
		M	17	0,3	21	0,7	-2	0,4
		R	22	0,1	29	0,1	33	0,5

Pe baza acestor date, se poate întocmi arborele de decizie (figura 5.8).

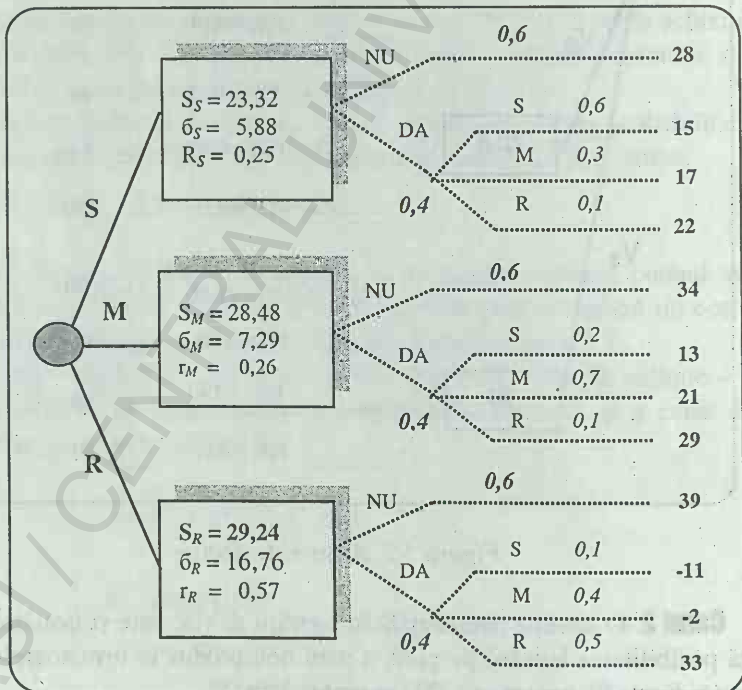


Figura 5.8. Arbore de decizie

Calculându-se valoarea sperată a profiturilor nete, rezultă că cea mai avantajoasă strategie este practicarea unui preţ ridicat.

Informațiile necesare procesului decizional pot fi completate cu cele privind mărimea riscului (tabelul 5.5).

Calculul riscului

Tabelul 5.5

Strategii proprii	Stări ale naturii		Consecințe pentru decident	Probabilități	(col. 4-Val.sp.)^2*p	Riscul absolut (σ)	Coeficient de risc (r)
	Apariția concurenței	Prețurile concurenței					
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*		
S	NU		28	0,6	13,14		
	DA	S	15	0,24	16,61		
		M	17	0,12	4,79		
		R	22	0,04	0,07		
	Total				34,62	**5,88**	**0,25**
M	NU		34	0,6	18,28		
	DA	S	13	0,08	19,17		
		M	21	0,28	15,67		
		R	29	0,04	0,01		
	Total				53,13	**7,29**	**0,26**
R	NU		39	0,6	57,2		
	DA	S	-11	0,04	64,8		
		M	-2	0,16	156,2		
		R	33	0,2	2,8		
	Total				280,9	**16,8**	**0,573**

Ordonând consecințele fiecărei variante în mod crescător (tabelul 5.6) și folosind probabilitățile cumulate, în figurile 5.9 - 5.11 au fost reprezentate grafic plajele de variație a consecințelor (D) și riscurile aferente. În aceste figuri, se pot urmări, pentru fiecare strategie de preț, corespondența dintre rezultatele maxime ce pot fi obținute și riscurile de a obține rezultate mai mici.

De exemplu, probabilitatea de obținere a unui profit net mai mic sau egal cu 20 u.m. este: 0,30 în cazul stabilirii unui preț ridicat; 0,34 în cazul stabilirii unui preț mediu; 0,36 în cazul stabilirii unui preț scăzut.

Dacă obiectivul decidentului este alegerea acelei variante care asigură cea mai mare șansă de obținere a unui profit net de 20 u.m., atunci varianta optimă este R – stabilirea unui preț ridicat, întrucât riscul este cel mai redus. În acest caz, decidentul poate înregistra o pierdere de 11 u.m., dar poate obține în situația cea mai favorabilă și un câștig de 39 u.m.

Elemente de calcul pentru reprezentarea grafică a evoluţiei riscului

Tabelul 5.6

Strategii proprii de preţ		Stări ale naturii: Apariţia concurenţei	Stări ale naturii: Preţurile concurenţei	Consecinţe pentru decident	p_i	Σp_i
Preţ scăzut	S	DA	S	15	0,24	0,24
	S	DA	M	17	0,12	0,36
	S	DA	R	22	0,04	0,40
	S	NU		28	0,6	1,00
Preţ mediu	M	DA	S	13	0,08	0,08
	M	DA	M	21	0,28	0,36
	M	DA	R	29	0,04	0,40
	M	NU		34	0,60	1,00
Preţ ridicat	R	DA	S	-11	0,04	0,04
	R	DA	M	-2	0,16	0,2
	R	DA	R	33	0,20	0,40
	R	NU		39	0,60	1,00

Figura 5.9. Plaja de variaţie a consecinţelor în cazul unui preţ ridicat

Figura 5.10. Plaja de variaţie a consecinţelor în cazul unui preţ mediu

Dacă decidentul este satisfăcut de un câştig minim de 15 u.m., varianta cea mai bună este S (preţ scăzut), riscul fiind zero. În acest caz, se poate obţine un câştig cuprins între 15 şi 28 u.m.

Analiza poate fi efectuată şi pornind de la un anumit risc pe care decidentul este dispus să şi-l asume.

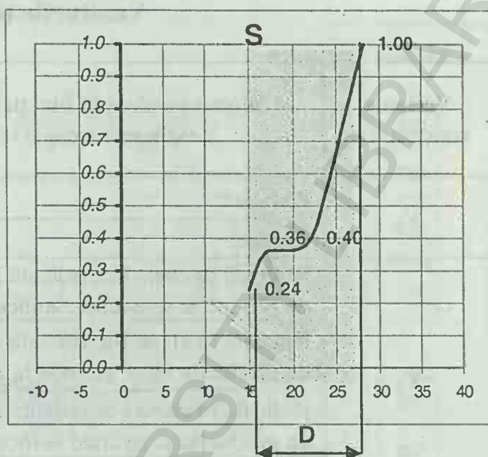


Figura 5.11. Plaja de variaţie a consecinţelor în cazul unui preţ scăzut

Să presupunem că decidentul este dispus să accepte un risc maxim de 0,4, în scopul obţinerii unui profit net sperat maxim. În acest caz, profiturile sperate sunt: 33 u.m. în cazul stabilirii unui preţ ridicat; 28 u.m. în cazul stabilirii unui preţ mediu; 22 u.m. în cazul stabilirii unui preţ scăzut. În acest caz, varianta optimă constă în stabilirea unui preţ ridicat.

În unele situaţii, problemele devin mai complexe, putând exista două sau mai multe puncte decizionale succesive. Arborele decizional va fi unul secvenţial. Pentru exemplificare se consideră exemplul următor.

Cazul 3. O firmă producătoare de articole textile intenţionează să lanseze în fabricaţie un nou produs. Pentru aceasta, se studiază posibilitatea construirii unei capacităţi de producţie. Din punct de vedere constructiv, s-au identificat două variante:

V_1: Construirea unei secţii cu o capacitate anuală de producţie la nivelul cererii estimate de către serviciul de marketing.

V_2: Construirea unei secţii cu o capacitate anuală de producţie mai mică, urmând ca după o etapă să se studieze posibilitatea extinderii capacităţii la nivelul cererii estimate. Această posibilă extindere a capacităţii de producţie s-ar putea efectua la începutul etapei a II-a numai dacă în prima etapă cererea a fost ridicată.

Durata orizontului decizional este de 5 ani, iar criteriul de optimizare a deciziei este maximizarea veniturilor nete în orizontul decizional.

În tabelele 5.7 şi 5.8 sunt prezentate veniturile nete anuale, exprimate în unităţi monetare, probabilităţile de apariţie ale cererii ridicate şi a celei scăzute pentru fiecare dintre cele două etape ale orizontului decizional, precum şi durata acestora.

Veniturile nete anuale

Tabelul 5.7

Variante constructive	Situaţii posibile în funcţie de cerere şi decizia de extindere a capacităţii de producţie	Etapa	
		I	II
		2 ani	3 ani
V_1	Ridicată	170,0	150,0
	Scăzută	45,0	30,0
V_2	Ridicată în etapa I-a; ridicată în etapa a II-a; capacitatea de producţie se extinde la începutul etapei a II-a	80,0	140,0
	Ridicată în etapa I-a; ridicată în etapa a II-a; capacitatea de producţie nu se extinde la începutul etapei a II-a	80,0	75,0
	Ridicată în etapa I-a; scăzută în etapa a II-a; capacitatea de producţie se extinde la începutul etapei a II-a	80,0	15,0
	Scăzută în etapa I-a; scăzută în etapa a II-a	54,0	35,0

Pentru oricare dintre punctele decizionale ce intervin în evaluarea acestei decizii secvenţiale se iau în considerare consecinţele vizând întregul orizont decizional.

În calcul se vor lua în considerare şi alte combinaţii posibile pe cele două etape, în funcţie de nivelul cererii şi decizia de extindere a capacităţii de producţie, folosind datele din tabelul 5.7.

Probabilităţile de apariţie ale cererii

Tabelul 5.8

Nivelul cererii	Probabilităţi	
	Etapa I	Etapa II
Ridicată	0.6	0.3
Scăzută	0.4	0.7

Pe baza datelor din tabelul 5.7, se poate construi arborele de decizie din figura 5.12, în care există două puncte decizionale, notate cu 1 şi 2.

În cazul deciziilor secvenţiale, în evaluarea punctelor decizionale, se porneşte cu cel mai îndepărtat de momentul analizei. În cazul nostru acesta este punctul decizional 2.

Pentru simplificare, arborele decizional din figura 5.12 va fi decupat în două secvenţe, câte una pentru fiecare punct decizional.

În figura 5.13 a fost decupat punctul decizional 2 şi câte două stări ale naturii, R_2 şi S_2, care apar în fiecare dintre cele două linii de acţiune. Problema decizională în acest caz este următoarea: dacă în prima etapă cererea a fost ridicată (R_1), la începutul etapei a doua, capacitatea de producţie se va extinde (DA) sau va rămâne la nivelul celei din prima etapă (NU) ?

În calcularea valorii sperate pentru fiecare dintre cele două linii de acţiune (DA şi NU) se iau în considerare următoarele consecinţe: (R_1 R_2) şi (R_1 S_2) cu probabilităţile 0,3 şi 0,7.

Figura 5.12. Arbore de decizie secvențial

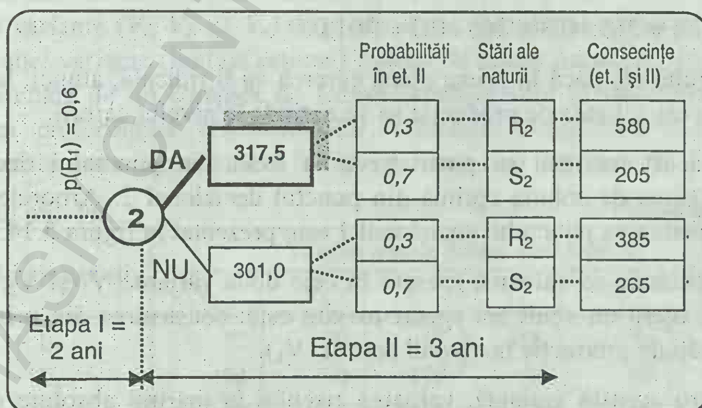


Figura 5.13. Arborele de decizie pentru punctul decizional 2

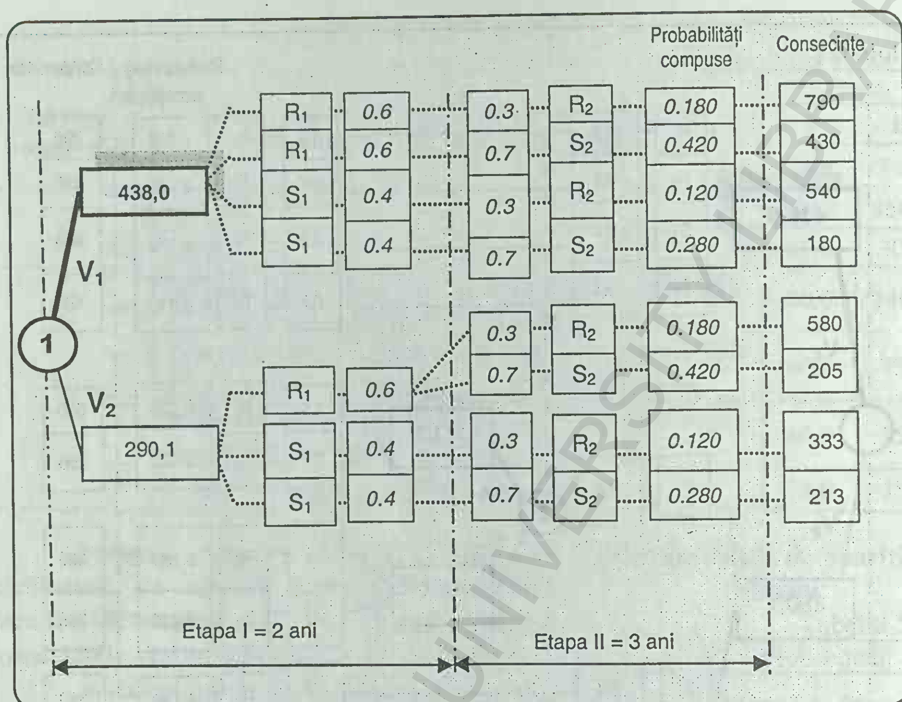


Figura 5.14. Arborele de decizie pentru punctul decizional 1

Valorile sperate pentru cele două linii de acţiune vor fi:

S(DA) = 580 . 0,3 + 205 . 0,7 = **317,5**;

S(NU) = 385 . 0,3 + 265 . 0,7 = 301,0.

Rezultă că, dacă în prima etapă cererea va fi ridicată, atunci, la începutul etapei a II-a, capacitatea de producţie se va extinde la nivelul cererii.

În acest moment se poate trece la evaluarea punctului decizional 1, ţinându-se seama de soluţia optimă din punctul decizional 2. Arborele 5.12 care serveşte la evaluarea punctului decizional 1 este prezentat în figura 5.14.

Calculându-se valoarea sperată în cele două variante V_1 şi V_2, rezultă că decizia care oferă un venit net sperat maxim este: construirea din prima etapă a unei capacităţi de producţie la nivelul cererii (V_1).

Pentru această variantă, valoarea riscului în mărimi absolute (σ) este de 205,47.

5.3.3. Adoptarea deciziilor în situaţii incerte

Caracteristica esenţială a deciziilor în condiţii de incertitudine constă în faptul că fiecărei linii de acţiune (variantă decizională) îi corespund, în funcţie de impactul factorilor de mediu (stări ale naturii), mai multe rezultate posibile a fi obţinute. Într-o astfel de problemă, pe baza informaţiilor disponibile, nu se poate estima distribuţia de probabilitate a apariţiei stărilor naturii (figura 5.15).

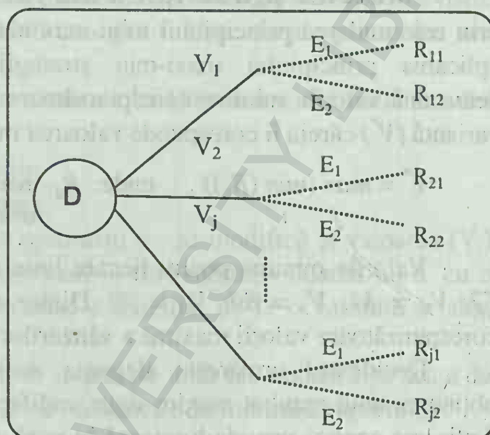


Figura 5.15. Forma generală a unei probleme decizionale în condiţii de incertitudine

În cazul în care lipsa informaţiilor necesită adoptarea deciziilor în condiţii de incertitudine, factorii psihologici au un rol important, ceea ce face ca decizia să depindă, în mare măsură, de principiile şi raţionamentele subiective ale decidenţilor.

Cu toate că, în acest caz, factorii subiectivi au un rol important în adoptarea uneia sau a alteia dintre liniile de acţiune, nu trebuie minimizată necesitatea aplicării unor metode cât mai adecvate fiecărei situaţii în parte, a conturării unor principii metodologice care să fie avute în vedere la fundamentarea deciziilor.

Pentru identificarea posibilităţilor de decizie în condiţii incerte, să analizăm principalele metode de evaluare a liniilor de acţiune cu ajutorul unui model în care există şase variante (V_1, V_2, ..., V_6) de produse noi. Rezultatele ce se vor obţine prin adoptarea unei variante (linii de acţiune) depind de stările naturii E_1, E_2, E_3, E_4, care sunt determinate de un complex de factori (apariţia altor produse noi înlocuibile, modificarea preferinţelor consumatorilor, condiţiile climaterice etc.). Vânzările anuale estimate a se realiza în cazul fiecărei variante sunt următoarele:

(în mil. lei) Tabelul 5.9

Stări ale naturii	Vânzări anuale pentru variantele V_j					
	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6
E_1	72	70	52	150	95	110
E_2	104	40	125	45	80	130
E_3	20	65	80	70	110	70
E_4	155	120	145	34	100	80

Pentru optimizarea deciziilor în condiţii de incertitudine pot fi folosite următoarele metode: metoda prudenţei; metoda optimistă; metoda coeficientului de optimism; metoda speranţei matematice; metoda regretelor.

Metoda prudenţei a fost dezvoltată de statisticianul Abraham Wald prin reformularea principiului mini-max elaborat de J. von Neumann. Ea constă în aplicarea principiului maxi-min strategiilor decidentului. Pentru aceasta, se determină valorile minime corespunzătoare fiecărei linii de acţiune şi se alege acea variantă *(V^*)* căreia îi corespunde valoarea maximă, conform relaţiei:

$$V^* = \max_j (\min_i (R_{ij})),$$ unde: R_{ij} - rezultatul variantei *j* în cazul apariţiei stării naturii *i*.

Valorile minime pentru fiecare linie de acţiune sunt: $V_1 = 20$; $V_2 = 40$; $V_3 = 52$; $V_4 = 34$; $V_5 = 80$; $V_6 = 70$. Dintre aceste valori se selectează varianta V_5, corespunzătoare valorii maxime a vânzărilor minime.

Decidentul urmăreşte alegerea acelei linii de acţiune care să-i permită obţinerea unui rezultat maxim sigur, indiferent de starea naturii care se va produce. Aplicarea acestei metode limitează în mod conştient posibilităţile de obţinere a unor rezultate superioare, sacrificându-le dorinţei de a obţine o siguranţă deplină.

Metoda maxi – max se utilizează numai de către persoanele capabile de a-şi asuma orice risc. În acest caz se alege acea linie de acţiune *(V^*)* care permite obţinerea rezultatului maxim, indiferent de starea naturii care ar avea loc, conform relaţiei:

$$V^* = \max_j (\max_i (R_{ij}))$$

În exemplul de mai sus (tabelul 5.9), se stabilesc mai întâi valorile maxime ale vânzărilor pentru fiecare variantă.

Acestea sunt: $V_1 = 155$; $V_2 = 120$; $V_3 = 145$; $V_4 = 150$; $V_5 = 110$; $V_6 = 130$. Valoarea maximă corespunde variantei V_1.

Metoda maxi-max are dezavantajul unor riscuri inadmisibile atunci când diferenţa dintre valoarea maximă şi cea minimă este foarte ridicată, evitându-se folosirea ei la deciziile pe termen lung.

Metoda coeficientului de optimism, numită şi metoda lui Hurwicz, constă în a alege linia de acţiune care maximizează valoarea V_j, astfel:

$$V^* = \max_j (R_{jmin} (1 - \alpha) + R_{jmax}\, \alpha),$$ unde:

$R_{j\,min}$ şi $R_{j\,max}$ reprezintă rezultatul minim, respectiv maxim al variantei "*j*";

α - coeficientul de optimism ($0 \leq \alpha \leq 1$).

Metoda coeficientului de optimism este o combinare a metodei prudenței și a metodei maxi-max. În cazul în care α ia valori extreme, metoda lui Hurwicz se reduce la una din cele două metode.

Metoda coeficientului de optimism păstrează un înalt grad de subiectivism, deoarece în funcție de mărimea coeficientului α, pot fi alese drept optime una sau alta dintre variante.

În cazul în care α ia valori extreme, metoda lui Hurwicz se reduce la una din cele două metode astfel:

- $\alpha = 0$ ==> metoda maxi-min;
- $\alpha = 1$ ==> metoda maxi-max.

Făcând să varieze coeficientul de optimism α, se modifică și valoarea (V_j) de estimare a liniilor de acțiune. Astfel, în cazul în care mărim valoarea lui α cu o rație de 0,1, cresc și valorile V_j, însă în mod diferențiat de la o variantă la alta, schimbându-se ordinea de prioritate.

Din analiza tabelului 5.10 rezultă că variantele urcă sau coboară pe scara de ierarhizare o dată cu creșterea coeficientului α, în funcție de mărimea raportului

$$K_R = \frac{R_{max}}{R_{min}}.$$

Evoluția valorilor V_j în funcție de modificarea coeficientului α

Tabelul 5.10

α	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6
0,0	20,0	40,0	52,0	34,0	80,0	70,0
0,1	33,5	48,0	61,3	45,6	83,0	76,0
0,2	47,0	56,0	70,6	57,2	86,0	82,0
0,3	60,5	64,0	79,9	68,8	89,0	88,0
0,4	74,0	72,0	89,2	80,4	92,0	94,0
0,5	87,5	80,0	98,5	92,0	95,0	100,0
0,6	101,0	88,0	107,8	103,6	98,0	106,0
0,7	114,5	96,0	117,1	115,2	101,0	112,0
0,8	128,0	104,0	126,4	126,8	104,0	118,0
0,9	141,5	112,0	135,7	138,4	107,0	124,0
1,0	155,0	120,0	145,0	150,0	110,0	130,0

Variantele la care $K_R > \overline{K_R}$, urcă pe scara de ierarhizare o dată cu creșterea lui α, cele pentru care $K_R < \overline{K_R}$ au o tendință de coborâre, iar variantele la care K_R se apropie de $\overline{K_R}$ au tendința de a rămâne pe același loc în ierarhie.

Pentru cele şase variante de acţiune, valorile maxime şi minime, precum şi raportul K_R sunt prezentate în tabelul 5.11.

Tabelul 5.11

R_{ij}	Variante						$\overline{K_R}$
	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	
R_{max}	155	120	145	150	110	130	
R_{min}	20	40	52	34	80	70	
K_R	*7,75*	*3*	*2,79*	*4,41*	*1,38*	*1,86*	*3,53*

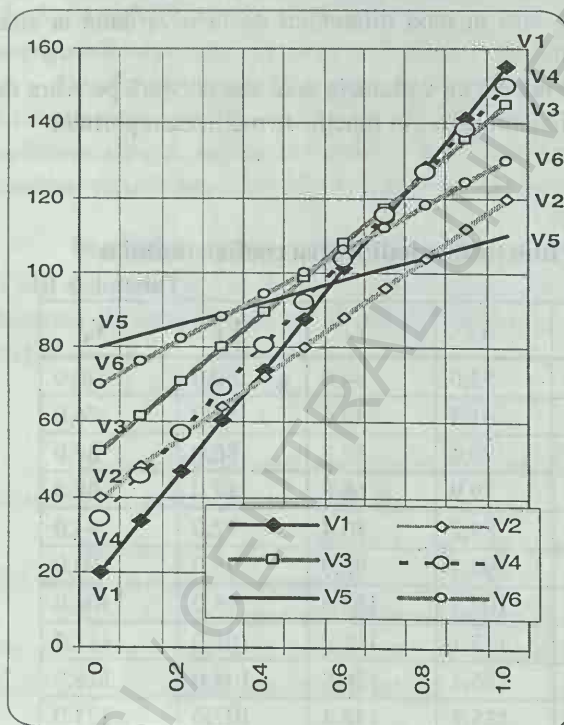


Figura 5.16. Variaţii în ierarhizarea variantelor în funcţie de modificarea coeficientului de optimism

Deşi prin această metodă se realizează trecerea de la folosirea unei singure valori extreme la două, ea implică totuşi un anumit grad de subiectivism, datorită modului de stabilire a coeficientului α, preluând în acelaşi timp unele dintre deficienţele metodelor anterioare şi anume: nu elimină deciziile antrenând riscuri inacceptabile; nu ţine cont de probabilităţile stărilor naturii; neglijează stările în care valorile nu sunt extreme.

Metoda speranței matematice poate fi utilizată în două moduri: folosind probabilități egale de apariție a stărilor naturii sau probabilități diferențiate, estimate în mod subiectiv.

În cazul considerării stărilor naturii ca fiind echiprobabile (criteriul lui Laplace), speranța matematică se calculează conform relației:

$$V^* = \max_j \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} R_{ij} \right)$$, unde n - numărul stărilor naturii.

Aplicând această relație se obține: $V_1 = 87{,}75$; $V_2 = 73{,}75$; $V_3 = 100{,}5$; $V_4 = 74{,}75$; $V_5 = 96{,}25$; $V_6 = 97{,}50$. Varianta optimă este deci, V_3.

Prin utilizarea acestei metode se trece de la luarea în calcul a valorilor extreme la considerarea tuturor valorilor, inclusiv a celor intermediare; deşi se realizează un plus de siguranță, nu sunt eliminate riscurile inacceptabile.

În cazul în care se folosesc probabilități diferențiate, estimate în mod subiectiv prin atribuirea unor ponderi care reflectă încrederea în apariția diferitelor stări ale naturii, evaluarea liniilor de acțiune se face după speranța matematică, determinată cu ajutorul relației:

$$V^* = \max_j \left(\sum_{i=1}^{n} R_{ij} \cdot p_i \right)$$

Considerând probabilitățile de apariție ale celor patru stări (p_i) ca fiind: $p_1 = 0{,}2$; $p_2 = 0{,}3$; $p_3 = 0{,}1$; $p_4 = 0{,}4$, speranța matematică a celor şase linii de acțiune va fi: $V_1 = 109{,}6$; $V_2 = 80{,}5$; $V_3 = 113{,}9$; $V_4 = 64{,}1$; $V_5 = 94$; $V_6 = 100$.
Varianta căreia îi corespunde speranța matematică maximă este V_3.

Metoda regretului minim. Conform acestei metode, decizia se adoptă având la bază diferențele dintre rezultatul maxim ce s-ar putea obține prin manifestarea unei anumite stări a naturii şi rezultatele corespunzătoare celorlalte variante de acțiune în cazul manifestării aceleiaşi stări a naturii. Statisticianul L. J. Savage numeşte aceste diferențe *regrete* şi propune evaluarea liniilor de acțiune prin aplicarea criteriului mini-max la matricea regretelor. Presupunând că, în matricea rezultatelor, stările naturii sunt trecute pe linii, iar variantele de acțiune pe coloane, elementele matricei regretelor (r_{ij}) se obțin scăzând elementele fiecărei linii din elementul maxim al liniei respective, adică:

$$r_{ij} = R_i max - R_{ij}, \quad j = 1, 2, ..., n; \quad i = 1, 2, ..., m.$$

unde, $R_i max$ reprezintă valoarea maximă a rezultatelor pe linia stării naturii "i".

Varianta optimă se determină folosind relația:

$$V^* = \min_j (\max_i (r_{ij})).$$

Pentru exemplul considerat, elementele maxime pentru fiecare dintre stările naturii sunt: 150, 130, 110, 155. Aplicând metoda lui Savage se obţine următoarea matrice a regretelor:

Matricea regretelor

Tabelul 5.12

Stări ale naturii (E_i)	Variante de produse noi (V_j)					
	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6
E_1	78	80	<u>98</u>	0	<u>55</u>	40
E_2	26	<u>90</u>	5	85	50	0
E_3	<u>90</u>	45	30	40	0	40
E_4	0	35	10	<u>121</u>	<u>55</u>	<u>75</u>

Valorile maxime ale regretelor, pentru fiecare variantă de produs, sunt respectiv: 90, 90, 98, 121, **55**, 75. Dintre acestea, valoarea minimă este 55, corespunzând liniei de acţiune V_5.

Metoda combinată. Analizând modul de alegere se observă că, în funcţie de metoda de evaluare utilizată, s-au determinat diferite variante ca fiind optime, de unde rezultă incompatibilitatea acestor metode de decizie. Datorită faptului că fiecare dintre metode prezintă o serie de dezavantaje, se impune găsirea unei modalităţi de a decide, alta decât aplicarea singulară a uneia dintre metodele de mai sus. Soluţionarea problemei ar putea consta în aplicarea treptată a mai multor metode, într-o succesiune de trei etape, astfel:

- Într-o primă etapă *se înlătură riscurile inacceptabile*, ceea ce determină eliminarea anumitor linii de acţiune; se obţine astfel o problemă simplificată, din care s-au eliminat toate liniile de acţiune care duc la riscuri inacceptabile.
- După eliminarea riscurilor inacceptabile se aplică *metoda speranţei matematice*, care duce la alegerea unei variante cu rezultate sperate maxime. Pentru lărgirea posibilităţii de alegere, metoda speranţei matematice maxime va fi aplicată într-un sens mai larg, reţinându-se pe lângă varianta optimă şi acele variante a căror speranţă matematică se situează într-un interval admisibil faţă de valoarea maximă. Mărimea acestui interval este stabilit de decident, în funcţie de o serie de elemente cum ar fi: competenţa sa decizională, mărimea fondurilor angajate, specificul domeniului etc.
- Variantelor selecţionate după cele două etape li se aplică, într-o a treia etapă, principiul *maxi-max*.

În sensul celor de mai sus, considerând limita riscului acceptabil ca fiind o valoare a vânzărilor de 40 de milioane lei, se vor elimina în prima etapă variantele V_1

şi V_4. Trecând la cea de a doua etapă şi reţinând toate variantele a căror speranţă matematică se găseşte într-un interval admisibil de 85 - 100% faţă de speranţa matematică a variantei optime, rămâne de ales între V_3 şi V_6. Aplicând metoda maxi-max se alege varianta V_3.

În exemplul anterior, metodele de decizie în condiţii de incertitudine au fost prezentate luându-se în considerare un criteriu de maxim (valoarea vânzărilor). În cazul criteriilor de minim, se alege o valoare M mai mare decât toate celelalte rezultate R_{ij} şi se determină matricea $(M - R_{ij})$ la care se aplică metodele prezentate mai sus. În mod similar, metodele în condiţii de incertitudine pot fi utilizate şi în cazul deciziilor multicriteriale. În acest caz matricea rezultatelor (R_{ij}) va fi înlocuită cu matricea utilităţilor (U_{ij}).

5.4. Metode de fundamentare a deciziilor multicriteriale

5.4.1. Utilitatea decizională

Dezvoltarea teoriei deciziei a dovedit că una dintre cele mai potrivite unităţi de măsură pentru a îndeplini funcţia de numitor comun al consecinţelor multidimensionale este utilitatea decizională.

Conceptul de utilitate a fost folosit pentru prima dată în teoria deciziei în anul 1947 de către J. von Neumann şi O. Morgenstern, care au elaborat metoda funcţiilor de utilitate decizională.

Considerând $u_{max} = 1$ şi $u_{min} = 0$, în cazul variaţiei proporţionale a utilităţii în funcţie de rezultate, utilitatea oricăror consecinţe intermediare poate fi determinată prin interpolare liniară, folosindu-se relaţiile:

$$u_i(R_j) = \frac{R_j - R_{min}}{R_{max} - R_{min}}, \text{ pentru criteriile de maxim;}$$

$$u_i(R_j) = \frac{R_{max} - R_j}{R_{max} - R_{min}}, \text{ pentru criteriile de minim.}$$

Pentru analiza modului de evaluare a liniilor de acţiune şi adoptarea deciziei optime cu ajutorul metodei utilităţii decizionale, se consideră un exemplu privind lansarea în fabricaţie a unor produse noi, folosindu-se trei criterii de decizie: necesarul de investiţii (x_1); rata profitului (x_2); nivelul calitativ al produselor (x_3).

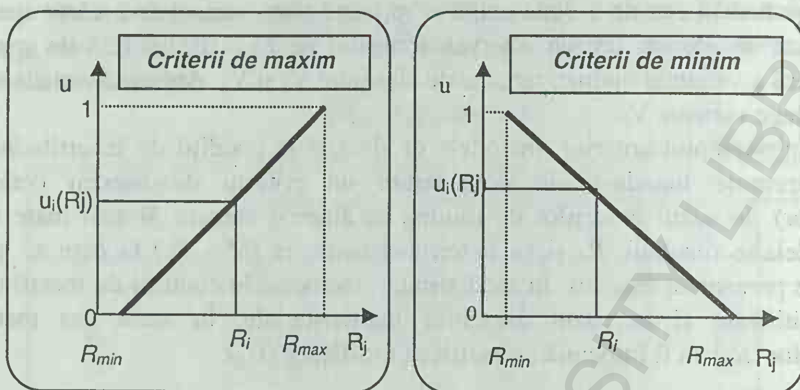


Figura 5.17. Variaţia utilităţii în funcţie de maximizarea sau minimizarea criteriilor decizionale

Consecinţele lansării în fabricaţie a trei produse noi

Tabelul 5.13

Variante de produse noi (V_j)	Criterii de decizie (x_i)		
	Investiţii (x_1)	Rata profitului (x_2)	Calitate (x_3)
V_1	200	20	5,0
V_2	220	30	8,7
V_3	210	28	9,0
k_i	*0,50*	*0,33*	*0,17*

Utilităţile corespunzătoare fiecărui criteriu şi variantă se determină astfel:

$$u_1(V_1) = 1; u_1(V_2) = 0; \quad u_1(V_3) = \frac{220 - 210}{220 - 200} = 0,5.$$

În mod similar,

$$u_2(V_2) = 1; \; u_2(V_1) = 0; \quad u_2(V_3) = \frac{28 - 20}{30 - 20} = 0,8; \quad u_3(V_3) = 1; \; u_3(V_1) = 0;$$

$$u_3(V_2) = \frac{8,7 - 5,0}{9,0 - 5,0} = 0,93.$$

Utilitatea variantei V_j din punct de vedere al tuturor criteriilor de decizie $U(V_j)$ va fi:

$$U(V_j) = \sum_{i=1}^{n} u_i(V_j) \cdot k_i$$

Deci,

$$U(V_1) = 1 \cdot 0{,}50 + 0 \cdot 0{,}33 + 0 \cdot 0{,}17 = 0{,}500;$$
$$U(V_2) = 0 \cdot 0{,}50 + 1 \cdot 0{,}33 + 0{,}93 \cdot 0{,}17 = 0{,}488;$$
$$U(V_3) = 0{,}5 \cdot 0{,}50 + 0{,}8 \cdot 0{,}33 + 1 \cdot 0{,}17 = 0{,}684.$$

În acest caz, ordinea de preferință a variantelor este: $V_3 \succ V_1 \succ V_2$.

Împotriva conceptului de utilitate decizională J. von Neumann - O. Morgenstern s-au adus o serie de obiecții, printre care: ipoteza tranzitivității relațiilor de preferință este discutabilă din punct de vedere psihologic; procedeul de estimare a utilității cuprinde două operații de estimare subiectivă (stabilirea relației de preferință și evaluarea coeficienților k_i). La acestea de mai sus am putea adăuga încă o obiecție, poate cea mai importantă, și anume *inconsecvența alegerii*. Pentru a demonstra inconsecvența alegerii, la cele trei variante din tabelul 5.13 se mai adaugă V_4, în care: $R_1(V_4) = 300$, $R_2(V_4) = 30$, $R_3(V_4) = 10$.

Estimând utilitățile $u_i(V_j)$ și $U(V_j)$, luând în considerare toate cele patru variante decizionale, se obțin valorile din tabelul 5.14.

Utilități decizionale

Tabelul 5.14

Variante V_j	$u_i(V_j)$			$U(V_j)$	*Rang de preferință*
	$u_1(V_j)$	$u_2(V_j)$	$u_3(V_j)$		
V_1	**1**	**0**	**0**	**0,500**	*III - IV*
V_2	0,80	**1**	0,74	**0,856**	*I*
V_3	0,90	0,80	0,80	**0,850**	*II*
V_4	**0**	**1**	**1**	**0,500**	*III - IV*

Din tabelul 5.14 rezultă că, lăsând neschimbate consecințele celor trei variante la care se mai adaugă încă una, se schimbă atât utilitățile anterioare, cât și varianta optimă (în acest caz, utilității maxime îi corespunde varianta V_2).

În mod logic, această schimbare apare de neconceput, întrucât nu poate exista nici un raționament care să-l determine pe decident să-și modifice decizia, alegând o altă variantă atunci când la liniile de acțiune disponibile se mai adaugă altele noi.

Sesizându-se și alte inconsecvențe ale metodei, care duc la așa-zisul „paradox" al utilității decizionale, o serie de economiști, printre care și P. Fishburn, au propus renunțarea la estimarea separată pe criterii a utilităților și trecerea la luarea în considerare a întregii mulțimi de consecințe din matricea decizională multidimensională. În acest caz mai apare o altă dificultate: compararea unor consecințe având semnificații diferite.

5.4.2. Metoda ELECTRE

În anul 1965 un grup de cercetători francezi de la SEMA (*Société de l'Economie et de Mathématiques Appliqués*) au pus bazele unei metode de clasament şi alegere în prezenţa unor puncte de vedere multiple, cunoscută sub numele de ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité), aplicabilă la rezolvarea a numeroase probleme de decizie multidimensională.

Metoda ELECTRE serveşte la compararea variantelor $V_1, V_2, ..., V_m$ din punct de vedere al criteriilor $x_1, x_2, ..., x_n$.

Aplicarea metodei ELECTRE se bazează pe două grupe de indicatori şi anume: *indicatori de concordanţă* (C_c) şi *indicatori de discordanţă* (C_d).

Comparând două variante, V_j şi V_l, indicatorii de concordanţă scot în evidenţă aspectele favorabile ale variantei V_j faţă de varianta V_l, iar indicatorii de discordanţă evidenţiază aspectele nefavorabile ale variantei V_j faţă de V_l.

În vederea adoptării deciziei optime, metoda ELECTRE operează cu o relaţie de surclasare a variantelor analizate.

Cei doi indicatori, în maniera SEMA, pot fi calculaţi astfel:

$$C_c(V_j, V_l) = \frac{\sum_{i=1}^{n} k_i'}{\sum_{i=1}^{n} k_i}, \text{ unde } k_i' \in \{ k_i \mid u_j \geq u_l \}$$

$$C_d(V_j, V_l) = \begin{cases} u_l - u_j, & \text{pentru } u_l > u_j \\ 0, & \text{pentru } u_l \leq u_j \end{cases}$$

Având în vedere faptul că cei doi indicatori au semnificaţii diferite (indicatorii de concordanţă se calculează ca un raport între sume reprezentând coeficienţi de importanţă a criteriilor de decizie, în timp ce indicatorii de discordanţă rezultă din diferenţa dintre utilităţi), apare necesitatea calculării lor în mod unitar. Aceşti noi indicatori, numiţi *indicatori normalizaţi*, pot fi determinaţi astfel:

$$C_c^n(V_j, V_l) = \sum_{i=1}^{n} \frac{k_i'}{\sum_{i=1}^{n} k_i} \cdot (u_j - u_l)$$

$$C_d^n(V_j, V_l) = \sum_{i=1}^{n} \frac{k_i'}{\sum_{i=1}^{n} k_i} \cdot (u_l - u_j).$$

Pentru determinarea variantei optime, fiecare linie de acţiune se compară cu toate celelalte. Comparând V_j cu V_l se determină diferenţele

$$A = C_c(V_j, V_l) - C_d(V_j, V_l) \text{ şi } B = C_c(V_l, V_j) - C_d(V_l, V_j).$$

Dacă:

$$A > B \Rightarrow V_j^*$$
$$A < B \Rightarrow V_l^*$$
$$A = B \Rightarrow V_j \approx V_l$$

Pentru exemplificare, se consideră cazul anterior cu patru variante, ale căror utilităţi decizionale $u_i(V_j)$, sunt prezentate în tabelul 5.12.

a) Maniera SEMA

Calculul indicatorilor de concordanţă:

$C_c(V_1, V_2) = 0{,}50$;
$C_c(V_2, V_1) = 0{,}33 + 0{,}17 = 0{,}50$;
$C_c(V_1, V_3) = 0{,}50$;
$C_c(V_2, V_3) = 0{,}33$;
$C_c(V_3, V_4) = 0{,}50$;
$C_c(V_2, V_4) = 0{,}50 + 0{,}33 = 0{,}83$.

Procedând în mod similar se obţine matricea indicatorilor de concordanţă:

$$MC_c = \begin{pmatrix} 1{,}00 & 0{,}50 & 0{,}50 & 0{,}50 \\ 0{,}50 & 1{,}00 & 0{,}33 & 0{,}83 \\ 0{,}50 & 0{,}67 & 1{,}00 & 0{,}50 \\ 0{,}50 & 0{,}50 & 0{,}50 & 1{,}00 \end{pmatrix}$$

Calculul indicatorilor de discordanţă:

$C_d^*(V_1, V_2) = \max(0;\ 1-0;\ 0{,}74-0) = 1$;

$C_d^*(V_1, V_3) = \max(0;\ 0{,}80-0;\ 0{,}80-0) = 0{,}80$;

$C_d^*(V_1, V_4) = \max(0;\ 1-0;\ 1-0) = 1$.

Efectuând toate calculele, se obţine matricea indicatorilor de discordanţă:

$$MC_d = \begin{pmatrix} 0 & 1{,}00 & 0{,}80 & 1{,}00 \\ 0{,}20 & 0 & 0{,}10 & 0{,}26 \\ 0{,}10 & 0{,}20 & 0 & 0{,}20 \\ 1{,}00 & 0{,}80 & 0{,}90 & 0 \end{pmatrix}$$

Comparând variantele, fiecare în parte, cu toate celelalte, se obţine numărul de dominanţe pentru fiecare dintre acestea. Numărul de dominanţe pentru fiecare variantă este $V_1 = 1$, $V_2 = 2$, $V_3 = 3$, $V_4 = 1$, de unde rezultă următoarea ordine de preferinţă: $V_3 \succ V_2 \succ V_1 = V_4$.

b) Maniera indicatorilor normalizaţi

Calculul indicatorilor de concordanţă:

$C_c^n(V_1,V_2) = 0{,}50(1-0{,}80) = 0{,}10;$

$C_c^n(V_1,V_3) = 0{,}50(1-0{,}90) = 0{,}05;$

$C_c^n(V_1,V_4) = 0{,}50(1-\ \ 0) = 0{,}50;$

$C_c^n(V_2,V_1) = 0{,}33(1-\ \ 0)+0{,}17(0{,}74-0) = 0{,}46$

Continuând, se obţine matricea indicatorilor de concordanţă de forma:

$$MC_c^n = \begin{pmatrix} 0 & 0{,}10 & 0{,}05 & 0{,}50 \\ 0{,}46 & 0 & 0{,}07 & 0{,}40 \\ 0{,}40 & 0{,}06 & 0 & 0{,}45 \\ 0{,}50 & 0{,}04 & 0{,}10 & 0 \end{pmatrix}$$

Matricea indicatorilor de discordanţă se obţine din matricea indicatorilor de concordanţă prin transpunerea liniilor în coloane. Deci,

$$MC_d^n = \begin{pmatrix} 0 & 0{,}46 & 0{,}40 & 0{,}50 \\ 0{,}10 & 0 & 0{,}06 & 0{,}04 \\ 0{,}05 & 0{,}07 & 0 & 0{,}10 \\ 0{,}50 & 0{,}40 & 0{,}45 & 0 \end{pmatrix}.$$

Comparând variantele după acelaşi procedeu, se obţine un graf de dominanţă care este diferit de cel anterior. Ordinea de preferinţă a variantelor devine:

$V_2 \succ V_3 \succ V_1 = V_4$

5.4.3. Metoda LEADER-ului

Metoda LEADER-ului serveşte la ierarhizarea liniilor de acţiune prin stabilirea variantei cu dominanţă maximă din punct de vedere al tuturor criteriilor de decizie x_i. În cazul acestei metode se elaborează câte o matrice de dominanţă $MD(x_i)$ pentru fiecare criteriu de decizie, cu elementele $d_{jl}(x_i)$.

Comparând două variante, V_j si V_l, din punct de vedere al criteriului x_i, elementele $d_{jl}(x_i)$, în funcţie de dominanţa unei variante asupra celeilalte, vor lua valoarea 2, 1 sau 0, astfel:

$$d_{jl}(x_i)=\begin{cases} 2, & dacă\ V_j \succ V_l; \\ 1, & dacă\ V_j \equiv V_l; \\ 0, & dacă\ V_l \succ V_j. \end{cases}$$

Se consideră că variantele se autodomină. Deci, $d_{jj}(x_i) = 2$.

Matricea de dominanţă a variantelor din punct de vedere al tuturor criteriilor MDT, cu elementele dt_{jl}, va fi:

$$MDT = \sum_{i=1}^{n} MD(x_i)$$

Ierarhizarea variantelor se va face în funcţie de elementele vectorului de dominanţă totală (VDT), în care elementele vdt_j, reprezentând dominanta variantei V_j asupra tuturor celorlalte variante, se determină astfel:

$$vdt_j = \sum_{l=1}^{m} dt_{jl}$$

Considerând acelaşi exemplu, pe baza utilităţilor din tabelul nr. 5.12, se determină matricile $MD(x_i)$:

$$MD(x_1)=\begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 2 \end{pmatrix}; \quad MD(x_2)=\begin{pmatrix} 2 & 0 & 0 & 0 \\ 2 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 0 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 2 & 2 \end{pmatrix};$$

$$MD(x_3)=\begin{pmatrix} 2 & 0 & 0 & 0 \\ 2 & 2 & 0 & 0 \\ 2 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 2 & 2 \end{pmatrix}.$$

Însumând cele trei matrici, se obţine:

$$MDT = \begin{pmatrix} 6 & 2 & 2 & 2 \\ 4 & 6 & 2 & 3 \\ 4 & 4 & 6 & 2 \\ 4 & 3 & 4 & 6 \end{pmatrix}, \quad \text{de unde VDT} = \begin{pmatrix} 12 \\ 15 \\ 16 \\ 17 \end{pmatrix}.$$

În funcţie de mărimea elementelor vd_j, ordinea de preferinţă a variantelor este: $V_4 \succ V_3 \succ V_2 \succ V_1$.

Ierarhizarea variantelor prin metoda leader-ului, în forma ei clasică nu ia în considerare importanţa diferită a criteriilor de decizie.

Această deficienţă poate fi înlăturată prin determinarea următoarelor elemente:

- matricile $MD'(x_i)$, în care $MD'(x_i) = k_i \,.\, MD(x_i)$;

- matricea de dominanţă $MDT' = \sum_{i=1}^{n} MD'(x_i)$;

- vectorul de dominanţă VDT', cu elementele $vdt'_j = \sum_{l=1}^{n} dt'_{jl}$

În cazul dat,

$$MDT' = \begin{pmatrix} 2 & 1{,}00 & 1{,}00 & 1{,}00 \\ 1{,}00 & 2 & 0{,}66 & 1{,}33 \\ 1{,}00 & 1{,}34 & 2 & 1{,}00 \\ 1{,}00 & 0{,}67 & 1{,}00 & 2 \end{pmatrix}, \text{ de unde VDT'} = \begin{pmatrix} 5{,}00 \\ 4{,}99 \\ 5{,}34 \\ 4{,}67 \end{pmatrix}$$

Ordinea de preferinţă este deci: $V_3 \succ V_1 \succ V_2 \succ V_4$.



Verificați-vă cunoștințele și ...
... aplicați-le

a. Aplicații

1. O firmă studiază posibilitatea lansării pe piață a unui nou produs în următoarele variante de preț: preț ridicat (R), preț mediu (M)şi preț scăzut (S). Fiecare dintre aceste variante are implicații asupra profiturilor totale. În acelaşi timp, pe piață pot apărea şi alți competitori care pot practica prețuri ridicate, medii sau scăzute. Probabilitatea apariției concurenților şi ale strategiilor de preț pe care aceştia le-ar putea practica au fost estimate printr-un studiu de marketing. Rezultatele studiului sunt prezentate în tabelul 5.15.

Profituri / pierderi nete (*în u.m.*)

Tabelul 5.15

Strategiile *concurenței* (stări ale naturii pentru decident)			Strategiile *proprii* și probabilitățile privind reacția concurenței					
			Preț scăzut (S)		Preț mediu (M)		Preț ridicat (R)	
Acțiuni	*Probabilități*	Strategii de preț	Consecințe	*p*	Consecințe	*p*	Consecințe	*p*
NU	*0,3*		30		33		44	
DA	*0,7*	S	19	*0,4*	15	*0,4*	-9	*0,1*
		M	22	*0,3*	16	*0,5*	-5	*0,3*
		R	26	*0,3*	27	*0,1*	29	*0,6*

Pe baza acestor date, se poate întocmi arborele de decizie. Calculându-se valoarea sperată a profiturilor nete, se determină cea mai avantajoasă strategie de preț.

Informațiile necesare procesului decizional pot fi completate cu cele privind mărimea riscului şi evoluția grafică a acestuia. În acest caz, analiza celor trei variante se poate efectua fie luând ca bază o anumită consecință (cu probabilități

diferite de realizare), fie un anumit grad de risc (cu diferite consecinţe ce pot fi obţinute în cele trei variante).

Care dintre următoarele variante de răspuns sunt corecte ?

I. Ordinea de preferinţă a strategiilor de preţ din punct de vedere al *valorii sperate* este următoarea:

a) $R \succ M \succ S$; d) $M \succ R \succ S$; g) Altă situaţie.
b) $S \succ M \succ R$; e) $R \succ S \succ M$;
c) $S \succ R \succ M$; f) $M \succ S \succ R$;

II. Din punct de vedere al *riscului în mărime absolută*, ordinea de preferinţă a celor trei strategii de preţ este următoarea:

a) $R \succ M \succ S$; d) $M \succ S \succ R$; g) Altă situaţie.
b) $S \succ M \succ R$; e) $M \succ R \succ S$;
c) $S \succ R \succ M$; f) $R \succ S \succ M$;

III. În cazul strategiei de preţ M, *probabilitatea de a obţine o valoare mai mică sau egală cu 20 u.m.* este de:

a) Sub 0,1; d) 0,5 – 0,699; g) Peste 1,000.
b) 0,1 – 0,299; e) 0,7 – 0,899;
c) 0,3 – 0,499; f) 0,9 – 1,000;

2. Domnul Popescu Viorel, student în anul al II-lea la Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, învăţământ ID, mai are 4 zile până la examenul de Management şi îşi dă seama că nu poate pregăti întreaga materie. Informându-se la colegii din alte grupe află următoarele:

a) La examen sunt 20 de bilete, pe fiecare bilet existând două subiecte, din care unul este din prima parte a materiei şi altul din a doua parte;

b) Studentul are lista celor 40 de subiecte, ştiind că primele 20 reprezintă subiectul I de pe bilet, dar nu ştie cum se combină cele două subiecte pe un bilet, întrucât această combinaţie se modifică la fiecare grupă;

c) În funcţie de modul în care studentul cunoaşte răspunsurile la subiectele de pe bilet, el obţine rezultatele din tabelul alăturat.

Calitatea răspunsului la:		Nota la examen
Subiectul I	Subiectul II	
Foarte bine (FB)	Foarte bine (FB)	10
Foarte bine (FB)	Bine (B)	9
Bine (B)	Foarte bine (FB)	9
Bine (B)	Bine (B)	7
Foarte bine (FB)	-	5
-	Foarte bine (FB)	5
Orice altă situaţie		Sub 5

Efectuând o evaluare a stadiului de pregătire, precum şi a posibilităţilor de a se pregăti în zilele care au mai rămas până la

examen, domnul Popescu Viorel îşi elaborează câteva variante pentru a pregăti cele 40 de subiecte de examen:

Varianta de pregătire a examenului	Subiectele 1 - 20		Subiectele 21 - 40	
	Numărul subiectelor pe care le va pregăti	Modul de pregătire	Numărul subiectelor pe care le va pregăti	Modul de pregătire
A	10	FB	10	FB
B	15	FB	5	FB
C	20	FB	-	-
D	10	FB	14	B
E	14	B	12	B

a) Care este varianta optimă dacă Popescu doreşte să obţină nota 10 ? Care este şansa de realizare a obiectivului în această variantă ?

b) Care este varianta optimă dacă Popescu doreşte să obţină cel puţin nota 9 ? Care este şansa de realizare a obiectivului în această variantă ?

c) Care este varianta optimă dacă Popescu doreşte să obţină cel puţin nota 7 ? Care este şansa de realizare a obiectivului în această variantă ?

d) Care este varianta optimă dacă Popescu doreşte să promoveze examenul, indiferent de notă? Care este şansa de realizare a obiectivului în această variantă?

3. Compania petrolieră NASTY&Co Ltd. intenţionează să concesioneze pe o perioada de 20 de ani un câmp petrolier din Kazahstan, în vederea efectuării de prospecţiuni geologice şi a extracţiei petrolului şi gazelor naturale. Pentru aceasta, studiază două variante de concesionare a terenurilor:

V_1: Concesionarea unui câmp petrolier de 10 000 hectare;

V_2: Concesionarea pentru început a unui câmp petrolier de 4 000 hectare, urmând ca după o perioadă de câţiva ani să se studieze posibilitatea extinderii suprafeţei la 10 000 hectare. Această posibilă extindere a suprafeţei concesionate s-ar putea efectua numai dacă în primii ani resursele petroliere exploatabile identificate în urma prospecţiunilor geologice pe suprafaţa concesionată iniţial se vor dovedi a fi la nivelul celor estimate.

Durata orizontului decizional este de *20 ani* iar criteriul de optimizare a deciziei este determinat de profiturile nete maxime în orizontul decizional. În calculul profiturilor nete s-au considerat şi sumele reprezentând taxele anuale de concesionare a terenului.

În tabelele următoare sunt prezentate veniturile nete anuale, exprimate în unităţi monetare, probabilităţile ca resursele petroliere exploatabile să fie mari (la nivelul capacităţii de extracţie) sau limitate pentru fiecare dintre cele două etape ale orizontului decizional, precum şi durata acestor etape.

Profituri nete anuale (u.m.)

Variante de concesionare	Situaţii posibile în funcţie de mărimea resurselor petroliere exploatabile identificate şi decizia de extindere a suprafeţei concesionate	Etapa I	Etapa II
		7 ani	13 ani
V_1	Resursele exploatabile identificate sunt mari	220	205
	Resursele exploatabile identificate sunt limitate	70	50
V_2	Resurse exploatabile mari în etapa I-a; resurse mari în etapa a II-a; se concesionează terenuri până la limita de 10.000 ha. la începutul etapei a II-a	160	300
	Resurse exploatabile mari în etapa I-a; resurse mari în etapa a II-a; nu se mai concesionează terenuri suplimentare la începutul etapei a II-a	160	140
	Resurse exploatabile mari în etapa I-a; resurse limitate în etapa a II-a; se concesionează terenuri până la limita de 10.000 ha. la începutul etapei a II-a	160	39
	Resurse exploatabile limitate atât în etapa I-a cât şi a II-a	80	60

Probabilităţile de apariţie ale stărilor naturii

Nivelul previzibil al resurselor petroliere exploatabile pe terenurile concesionate	Probabilităţi	
	Etapa I	Etapa II
Resurse mari	0.5	0.2
Resurse limitate	0.5	0.8

Notă:

a) Pentru oricare dintre punctele decizionale ce intervin în evaluarea acestei decizii secvenţiale se iau în considerare consecinţele vizând întregul orizont decizional.

b) În calcul se vor lua în considerare şi alte combinaţii posibile pe cele două etape, în funcţie de nivelul previzibil al resurselor petroliere exploatabile identificate şi decizia de extindere a terenurilor concesionate.

CAPITOLUL 6

ORGANIZAREA ŞI STRUCTURILE ORGANIZATORICE DE MANAGEMENT

Structura organizatorică trebuie astfel elaborată încât să permită realizarea strategiei firmei. În acest scop, la determinarea designului organizatoric se vor avea în vedere, în primul rând, factorii cheie şi obiectivele critice care provin din misiunea şi strategia generală a organizaţiei.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie acest capitol. Opriţi-vă şi reflectaţi asupra acelor pasaje care vi se par mai importante sau care vă atrag atenţia prin ceva anume. Faceţi conexiuni cu situaţii din experienţa dumneavoastră şi comparaţi cu organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea. Parcurgeţi testele de autoevaluare.

Veţi şti:

- *Ce este organizarea şi structura organizatorică a unei companii;*
- *Care sunt factorii determinanţi în elaborarea unei structuri organizatorice şi care sunt componentele acesteia;*
- *Care sunt principalele tipuri de structuri şi prin ce se caracterizează. Veţi putea evalua condiţiile concrete ale organizaţiei în care vă desfăşuraţi activitatea şi aţi putea identifica posibilităţile de îmbunătăţire ale structurii organizatorice.*

6.1. Organizarea ca proces de diviziune a muncii

Procesul de organizare constă în gruparea activităţilor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor unei firme şi atribuirea fiecărei grupe unui manager, care are autoritatea necesară pentru orientarea, antrenarea şi coordonarea oamenilor ce realizează aceste activităţi.

În esenţă, organizarea este un proces de diviziune a muncii, de precizare a responsabilităţilor şi a autorităţii. Raţiunea de a fi a organizării derivă din necesitatea stabilirii ierarhiilor şi a autorităţii necesare îndeplinirii obiectivelor. Se realizează în acelaşi timp o cât mai eficientă comunicare în şi între grupuri, prin definirea cât mai clară a canalelor de comunicaţii.

A organiza activitatea unei firme înseamnă, înainte de toate, a realiza o diviziune a muncii, atât pe verticală, cât şi pe orizontală.

6.1.1 Stabilirea ierarhiilor şi a autorităţii

Diviziunea verticală a muncii presupune stabilirea ierarhiilor, a liniilor de autoritate, precum şi a fluxului de comunicaţii din interiorul organizaţiei.

Autoritatea, fiind liantul oricărei structuri organizatorice, permite ca responsabilitatea realizării unui grup de activităţi să fie atribuită unui manager. Autoritatea este instrumentul prin care un manager este abilitat să-şi exercite libertatea de acţiune în scopul realizării condiţiilor necesare pentru obţinerea unor rezultate în concordanţă cu obiectivele firmei. Cu cât autoritatea este mai corect şi mai precis definită, de la directorul general până la managerii de primă linie, cu atât va fi mai clară responsabilitatea luării deciziilor, cu atât vor fi mai eficiente mijloacele de comunicare şi sistemul motivaţional.

Cele mai importante **principii** ale organizării vizând autoritatea sunt următoarele:

- Principiul *delegării autorităţii* către managerii care au capacitatea de a realiza obiectivele.
- Principiul *universalităţii responsabilităţii* de la managerii de pe prima linie până la şeful executiv (director general, preşedinte etc.). În virtutea acestui principiu, superiorii nu sunt absolviţi de responsabilitatea organizării activităţii subordonaţilor.
- Principiul *corespondenţei dintre autoritate şi responsabilitate.* Responsabilitatea pentru acţiunile proprii şi cele ale subordonaţilor nu poate fi mai mare, dar nici mai redusă decât autoritatea delegată.

- Principiul *unicităţii relaţiilor de autoritate.* Cu cât sunt mai clare raporturile între superior şi subordonat, se reduce riscul unor instrucţiuni sau acţiuni contradictorii, iar sentimentul responsabilităţii individuale faţă de rezultate este mai puternic.
- Principiul *nivelului de adoptare a deciziilor.* Ca urmare a acestui principiu, deciziile trebuie adoptate la nivelul de autoritate precizat. Tendinţele managerilor superiori de a lua hotărâri care aparţin sferei de autoritate delegate nivelurilor ierarhice inferioare sau ale managerilor de la baza piramidei ierarhice de a „trimite" problemele spre rezolvare către şefii ierarhici au implicaţii negative asupra desfăşurării procesului de management. În primul caz, apare tendinţa centralizării excesive, iar în cel de al doilea, diminuarea responsabilităţii managerilor de primă linie şi a celor mijlocii.

6.1.2 Departamentarea

Diviziunea orizontală a muncii porneşte de la faptul că munca specializată este mai eficientă, realizându-se prin departamentarea / separarea activităţilor şi gruparea lor în posturi şi departamente. La înfăptuirea diviziunii orizontale a muncii într-o organizaţie se au în vedere două aspecte ale activităţilor desfăşurate la fiecare post de muncă: sfera de cuprindere a muncii şi profunzimea muncii.

***Sfera de cuprindere a muncii** este dată atât de numărul de lucrări sau operaţii distincte, cât şi de frecvenţa cu care acestea se repetă în cursul realizării sarcinilor prevăzute pentru un post de muncă sau un compartiment.* Cu cât numărul activităţilor distincte este mai mic şi frecvenţa realizării lor mai mare, sfera de cuprindere este mai redusă.

***Profunzimea muncii** se referă la ponderea lucrărilor sau activităţilor pentru care titularul unui post de muncă are libertatea să-şi planifice şi să-şi organizeze propria activitate.*

Sfera de cuprindere a muncii şi profunzimea muncii servesc la ierarhizarea posturilor şi a departamentelor.

La departamentarea unei organizaţii pot fi avute în vedere diferite criterii de grupare a activităţilor înrudite (natura activităţilor; produsele realizate sau serviciile prestate; clienţii; zona geografică). În raport cu criteriul sau criteriile folosite, firma poate avea o structură funcţională, pe unităţi de afaceri (produs / clienţi), pe clienţi sau geografică. Alteori, la departamentarea unei firme pot fi luate în considerare două sau mai multe criterii, iar structurile pot fi matriciale, pe unităţi strategice de profit sau de tip conglomerat.

Cele mai importante **principii** ale organizării avute în vedere la departamentarea unei firme sunt următoarele:

- Principiul *echilibrului,* conform căruia pentru a fi eficace, o structură trebuie să asigure echilibrul între diferite obiective, modalităţi de a „vedea" misiunea firmei şi responsabilităţile managerilor.
- Principiul *flexibilităţii.* Cu cât structura unei firme este mai flexibilă, mai adaptabilă în funcţie de impactul unor factori externi, cu atât ea poate răspunde mai prompt la acele mutaţii determinate de îndeplinirea obiectivelor şi promovarea celor mai adecvate strategii.
- Principiul *facilităţilor* pe care le oferă relaţiile de management. Sistemul de departamentare a unei firme şi modalităţile de delegare a autorităţii pot favoriza promovarea unui climat orientat spre acţiune şi spiritul de înaltă performanţă. Suportul motivaţional şi loialitatea salariaţilor pot fi îmbunătăţite pe aceeaşi cale.

6.2. Conţinutul structurii organizatorice

Ca rezultat al organizării, prin diviziunea muncii pe verticală şi pe orizontală, ceea ce duce atât la stabilirea autorităţii şi delegarea ei pe diferite niveluri de exercitare a managementului, cât şi la departamentarea activităţilor, se obţine structura organizatorică a unei firme. Aşadar, unităţile de muncă (departamentele), delimitate prin diviziunea muncii şi ansamblul relaţiilor de autoritate şi cooperare, constituie structura organizatorică. Structura organizatorică de management poate fi privită în două accepţiuni: statică şi dinamică.

În *accepţiune statică*, prin structură organizatorică se urmăreşte precizarea elementelor componente, a atribuţiilor fiecărei componente în cadrul ansamblului şi a relaţiilor dintre ele.

În *accepţiune dinamică*, la definirea structurii organizatorice se porneşte de la procedurile şi strategiile necesare realizării obiectivelor organizaţionale.

Promovarea accepţiunii dinamice presupune trecerea de la structurile organizatorice rigide pe perioade îndelungate de timp, insensibile la modificările factorilor care au contribuit la dimensionarea lor, la structurile flexibile, adaptabile condiţiilor concrete ale firmelor.

Structura organizatorică trebuie astfel elaborată încât să permită realizarea strategiei firmei. În acest scop, la determinarea designului organizatoric se vor avea în vedere, în primul rând, factorii cheie şi obiectivele critice care provin din misiunea şi strategia generală a firmei.

Caracteristici ale unei bune organizări structurale

Adaptabilitate la schimbări (4,48); flexibilitate (4,38); eficienţă (4,27); grad înalt al încrederii între membri (4,24); puternice relaţii de conducere (4,2); posibilitatea fructificării situaţiilor favorabile (4,04); armonia dintre membri şi în special între manageri şi muncitori (3,82); claritatea liniilor de autoritate (3,77); favorizează evaluarea şi controlul salariaţilor (3,74); face posibilă informarea corectă şi operativă a salariaţilor (3,70); face posibilă consultarea salariaţilor în adoptarea deciziilor importante (3,58); permite luarea deciziilor cheie prin consens (3,49); este bazată pe reguli clare de acţiune (3,42).

Sursa: Ruth Shaeffer, *Developing New Leadership in a Multinational Environment*, The Conference Board, 1985 (studiu efectuat în peste 600 de firme)

Notă: cifrele din paranteze reprezintă coeficienţii de importanţă, unde 0 - importanţă minimă, 5 – importanţă maximă

Structura organizatorică poate fi caracterizată prin: posturi / locuri de muncă, sfera de autoritate a managerilor, departamente, niveluri ierarhice şi relaţii interumane.

6.2.1. Posturile

Posturile de muncă sunt definite de totalitatea sarcinilor omogene din punct de vedere al naturii şi complexităţii lor, desemnate în mod permanent şi organizat, conform particularităţilor unui loc de muncă. Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică. Definirea postului presupune precizarea tuturor elementelor care condiţionează existenţa lui: conţinutul concret şi volumul sarcinilor, autoritatea, responsabilităţile şi legăturile.

În raport cu natura acestor elemente, posturile pot fi împărţite în două categorii:

- *posturi de management*, care au o sferă largă de responsabilităţi şi autoritate, implicând sarcini de coordonare a altor posturi;
- *posturi de execuţie*, cu responsabilităţi şi autoritate limitate, restrânse la executarea unor lucrări, rezolvarea unor probleme sau obţinerea unor rezultate concret definite, neimplicând coordonarea altor posturi.

Specificarea elementelor care definesc postul se realizează prin *fişa postului.*

6.2.2. Sfera de autoritate

Sfera de autoritate, numită în unele lucrări normă de conducere sau pondere ierarhică, reprezintă numărul persoanelor / posturilor conduse în mod nemijlocit de către un manager.

Influenţată de o multitudine de factori (natura şi complexitatea sarcinilor, nivelul de competenţă al managerilor, gradul de delegare a autorităţii), sfera de autoritate este variabilă atât *pe verticală*, crescând o dată cu coborârea pe scară ierarhică, datorită simplificării şi creşterii repetabilităţii sarcinilor, cât şi *pe orizontală*, fiind mai redusă în cadrul departamentelor care realizează activităţi de concepţie (tehnice, economice) şi mai mare în departamentele în care lucrările de rutină au o pondere mare.

În cazul posturilor de management ale căror subordonaţi au la rândul lor persoane în subordine, acestea din urmă contribuie la creşterea sferei de autoritate a managerilor (figura 6.1). Pentru a determina sfera reală de autoritate, prin prisma volumului de activitate a unui manager care are în subordine atât manageri cât şi executanţi, care la rândul lor pot avea subordonaţi, se impune transformarea tuturor posturilor subordonate lui în *posturi echivalente de execuţie (E)*, conform relaţiei:

$E_N = k.\ C_N + X_N + b\ .\ E_{N+1}$, unde:

C_N - numărul fizic al managerilor de la nivelul ierarhic N;
k - coeficient de echivalare a posturilor de management în posturi de execuţie ($k > 1$);
X_N - numărul fizic al personalului de execuţie de la nivelul ierarhic N;
b - coeficient de influenţă a personalului de pe nivelul ierarhic $N+1$.

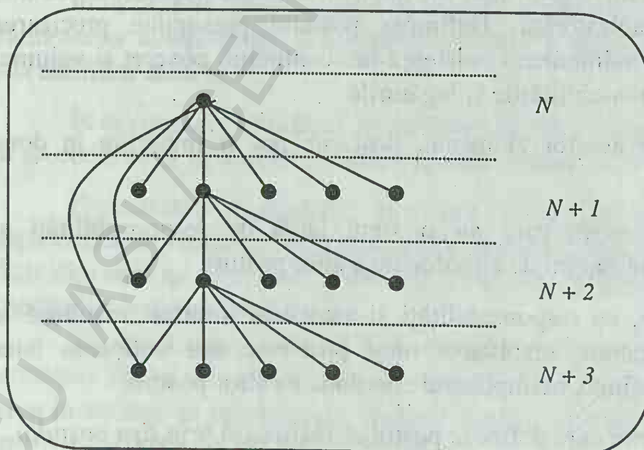


Figura 6.1. Influenţa subordonaţilor asupra sferei de autoritate

În acest caz, sfera de autoritate *(n_N)* a managerilor situaţi la nivelul ierarhic *N* poate fi determinată conform relaţiei:

$$n_N = \frac{E_{N+1}}{C_N}.$$

Un alt factor care influenţează sfera de autoritate este *complexitatea activităţii* managerilor.

Dacă se acceptă faptul că există o relaţie directă între complexitatea activităţii manageriale şi mărimea salariilor acestora, s-ar putea determina posturile de management echivalate (*C'*), corespunzătoare managerilor situaţi pe un nivel ierarhic mediu.

Transformarea în posturi echivalente de management se poate efectua cu ajutorul relaţiei

$$C' = C_i \cdot i_{r_i/m} = C_i \cdot \frac{r_i}{r_m},$$ unde:

C'- numărul posturilor echivalente de management; C_i' - numărul posturilor de management la nivelul ierarhic „i"; $i_{si/m}$ - indicele salariilor; s_i- salariul managerului de la nivelul ierarhic „i"; s_m- salariul managerilor de la un nivel ierarhic mediu.

În acest caz, sfera de autoritate *(n_N)* devine:

$$n'_N = \frac{E'_{N+1}}{C_N}.$$

În procesul de management, sfera reală de autoritate mai este influenţată şi de *gradul de delegare a responsabilităţilor (kd_N).*

Sfera de autoritate, cu luarea în considerare a *delegării*, se poate calcula prin relaţia:

$$n'_N\,(d) = \frac{E'_{n+1}}{C_N}\,(1 - kd_N) = n'_N \cdot (1 - kd_N).$$

Dacă sfera de autoritate efectivă este mai mică decât cea normală, aceasta reflectă o acoperire incompletă a postului cu sarcini de management.

Dacă sfera de autoritate efectivă este mai mare decât cea normală, deciziile necesare a fi adoptate întârzie faţă de termenele normale de soluţionare a problemelor.

Pentru dimensionarea sferei de autoritate se vor avea în vedere evoluţiile unor cheltuieli, o dată cu creşterea sau descreşterea numărului de subordonaţi ai unui manager. Dimensiunea optimă a sferei de autoritate medii, la nivelul unei organizaţii, va corespunde nivelului minim al cheltuielilor totale, rezultate din însumarea următoarelor două categorii de cheltuieli:

- C_1 – cheltuielile cu salariile managerilor;
- C_2 – pierderi generate de întârzierea adoptării deciziilor.

Cheltuielile cu salariile managerilor descresc o dată cu creşterea sferei de autoritate, în timp ce *pierderile generate de întârzierea adoptării deciziilor* cresc în mod exponenţial, în acelaşi sens cu creşterea sferei de autoritate. Această creştere se datorează faptului că managerii sunt confruntaţi cu soluţionarea a tot mai multor probleme pe măsură ce numărul subordonaţilor creşte, iar pentru soluţionarea acestora şi timpul de adoptare a deciziilor va fi din ce în ce mai mare. În consecinţă, pierderile din nesoluţionarea la timp a problemelor pot lua valori deosebit de mari.

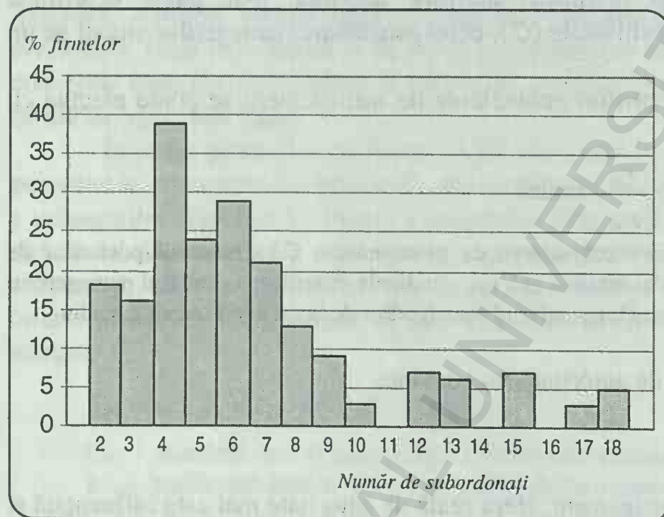


Figura 6.2. Dispersia sferei de autoritate a managerilor generali

Sursa: Dan Constantinescu, *Ierarhia în managementul sistemelor economice*, Teză de doctorat, Iaşi, 2002, p. 21 (Anchetă efectuată pe 200 de firme româneşti de diferite dimensiuni)

Conform opiniilor exprimate în literatura de specialitate, sfera optimă de autoritate este de 20 de posturi echivalente, în care coeficientul k, descris mai sus, are o valoare medie egală cu 5. Rezultă că pentru un manager, care la rândul său are în subordine posturi cu responsabilităţi manageriale, sfera optimă de autoritate, exprimată în posturi fizice, este egală cu 4. Această concluzie este confirmată şi de un studiu experimental, efectuat în 200 de firme româneşti (figura 6.2), de unde rezultă că majoritatea directorilor generali au 4 – 6 subordonaţi direcţi.

Rezultă că este necesară dimensionarea optimă a sferei de autoritate, abaterea într-un sens sau altul putând avea efecte negative asupra modului de coordonare a subordonaţilor de către manageri sau asupra întârzierii adoptării deciziilor necesare.

6.2.3. Nivelurile ierarhice

Nivelurile ierarhice sunt determinate de poziţiile succesive pe care le au faţă de şeful executiv (directorul general) al firmei, managerii diferitelor departamente de muncă, situaţi pe aceleaşi linii ierarhice.

După poziţia pe care o au faţă de şeful executiv al firmei, nivelurile ierarhice pot fi ordonate conform figurii 6.3.

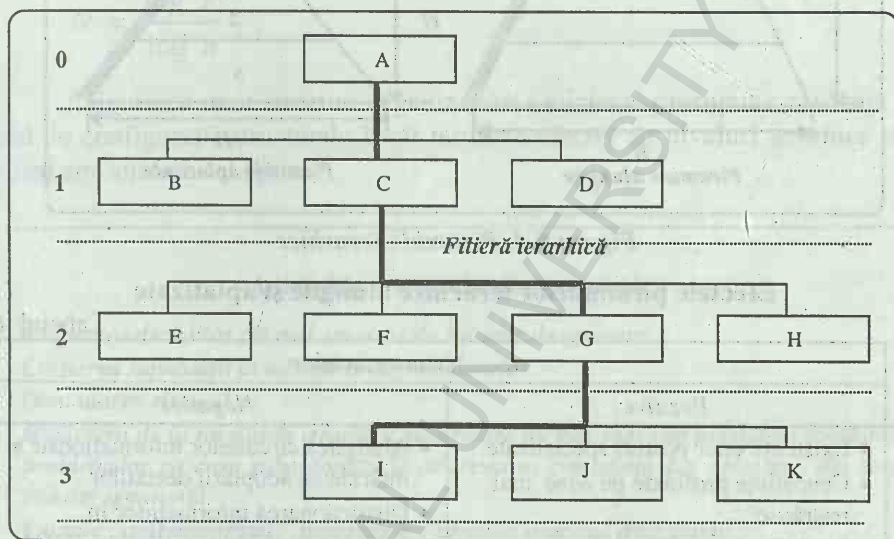


Figura 6.3. Nivelurile ierarhice

Ordonarea departamentelor în raport cu poziţia lor faţă de şeful executiv nu înseamnă în mod obligatoriu că cele situate pe acelaşi nivel ierarhic sunt echivalente şi din punct de vedere al competenţei lor decizionale în cadrul firmei.

Canalele pe care sunt vehiculate deciziile de la locul de adoptare la cel de implementare, precum şi informaţiile de la locul de recoltare la organele de decizie, se numesc ***linii*** sau ***filiere ierarhice***.

Ansamblul liniilor ierarhice, stabilite între diferite organisme, plasate pe niveluri ierarhice, formează o ***piramidă ierarhică*** (figura 6.4).

Principalele elemente ale piramidelor ierarhice sunt: *înălţimea (H)*, care reflectă numărul de niveluri ierarhice, şi *baza* piramidei *(B)*, a cărei mărime este direct proporţională cu numărul total de executanţi din unitatea respectivă şi sfera de autoritate.

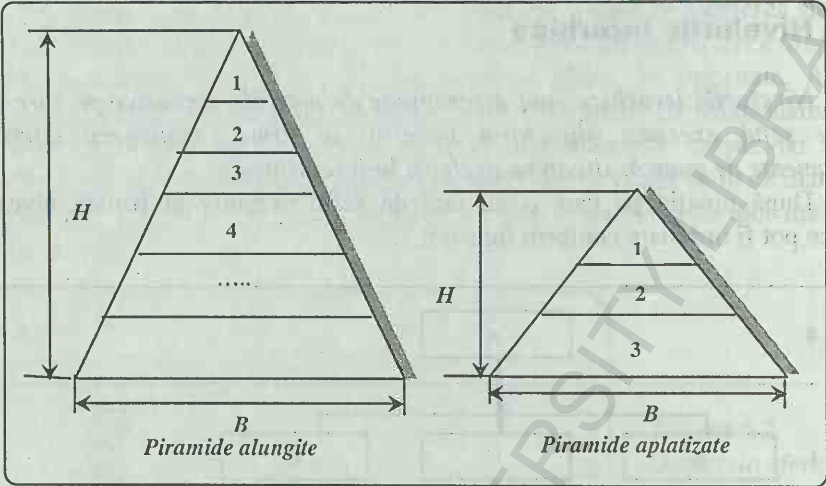


Figura 6.4. Piramide ierarhice

Efectele piramidelor ierarhice alungite şi aplatizate

Tabelul 6.1

	Natura efectelor	
	Pozitive	*Negative*
Piramide alungite	• Existenţa unor posturi specializate. • Cunoştinţe profunde pe zone mai restrânse. • Posibilitatea aprofundării problemelor. • Fundamentarea mai riguroasă a deciziilor de către fiecare manager.	• Alungirea circuitelor informaţionale şi întârzierea adoptării deciziilor. • Distorsionarea informaţiilor în vehicularea lor spre şi dinspre vârful piramidei ierarhice. • Apariţia fenomenelor de „scurt-circuitare“ a informaţiilor. • Creşterea birocraţiei şi a costurilor cu managementul.
Piramide aplatizate	• Comunicaţii directe şi adoptarea deciziilor cât mai aproape de locul de implementare. • Informaţii corecte, obţinute direct de la sursă. • Operativitate decizională prin reducerea timpilor de transmitere a informaţiilor şi deciziilor. • Creşterea motivaţională a salariaţilor. • Costuri reduse cu managementul.	• Cuprinderea cu dificultate de către manageri a tuturor problemelor ce trebuie soluţionate. • „Încărcarea“ excesivă a managerilor şi insuficienta fundamentare a deciziilor.

Stabilirea numărului de niveluri ierarhice se face ţinându-se seama de o serie de factori de influenţă, dintre care, mai importanţi, sunt următorii: dimensiunea firmei, sfera de autoritate, diversitatea activităţilor şi sarcinilor, tipul şi complexitatea producţiei, competenţa managerilor.

Luând în considerare mărimea firmei, exprimată prin numărul salariaţilor (P) şi sfera de autoritate (n), numărul de niveluri ierarhice (N) poate fi determinat conform relaţiei:

$$N = \frac{\log P}{\log n}.$$

Asigurarea unor structuri organizatorice eficiente presupune existenţa unei astfel de configuraţii structurale încât numărul efectiv de niveluri ierarhice să fie cât mai apropiat de cel optim.

Avantajele structurilor descentralizate

1. *Adoptarea deciziilor cât mai aproape de locurile de aplicare.*
2. *Creşterea rapidităţii în soluţionarea problemelor.*
3. *Diminuarea riscului.*
4. *Managerii de la nivelurile ierarhice superioare nu mai sunt sub presiunea cotidiană a problemelor pe care subordonaţii le aduceau la cunoştinţă din obligaţie, din teamă sau din ignoranţă.*
5. *Permite „antrenamentul" managerilor tineri în procesul decizional.*
6. *Ameliorează climatul de muncă.*
7. *Simplifică procesul administrativ şi elimină formalităţile inutile.*
8. *Duce la obţinerea unor efecte indirecte prin prisma eliminării dezavantajelor centralizării (inerţie; întârzieri şi amânări prelungite; rutina administrativă; diminuarea competenţei profesionale a subordonaţilor; întârzierea procesului de formare a liderilor; adoptarea unor decizii de compromis).*

Dezavantajele structurilor descentralizate
(se manifestă îndeosebi atunci când descentralizarea este inutilă sau se aplică într-un mod defectuos)

1. *Fărâmiţarea organizatorică şi diminuarea responsabilităţii managerilor.*
2. *Independenţa exagerată a personalului şi lipsa de coordonare.*
3. *Dubla folosire a serviciilor şi a personalului.*
4. *Deciziile eronate pot fi mai frecvente şi de importanţă vitală.*

Factori de optimizare a descentralizării structurilor organizatorice

1. *Calitatea managerilor (competenţa profesională; cunoştinţele manageriale; stilurile de management; încrederea în colaboratori/subordonaţi).*
2. *Mărimea firmei (cifră de afaceri; valoarea adăugată; număr de salariaţi).*
3. *Caracteristicile procesului tehnologic şi diversitatea produselor/ serviciilor.*
4. *Comunicaţiile (rapiditatea; frecvenţa; precizia).*
5. *Sistemul de evidenţă a gestiunii (sintetică; analitică).*

Dificultăţi în aplicarea descentralizării organizatorice

1. *Nu există soluţii general aplicabile. Este necesară o examinare atentă a condiţiilor particulare ale fiecărei organizaţii.*
2. *Obişnuinţa şi rezistenţa la schimbare. Deşi managerii sunt foarte ocupaţi, tracasaţi cu probleme de mică importanţă, adesea ei preferă să aibă „totul în mână", să „controleze" situaţia.*
3. *Necesită timp, răbdare şi fermitate din partea managerilor superiori.*
4. *Presupune o minuţioasă selecţie şi pregătire a personalului.*

6.2.4. Departamentele

Departamentele *reprezintă acele componente organizaţionale formate dintr-un număr de salariaţi care sunt subordonaţi unei autorităţi unice şi care execută în mod permanent acelaşi tip de activităţi.*

În funcţie de modul de individualizare a atribuţiilor dintr-un anumit domeniu de activitate, departamentele pot fi *simple* sau *complexe* (figura 6.5).

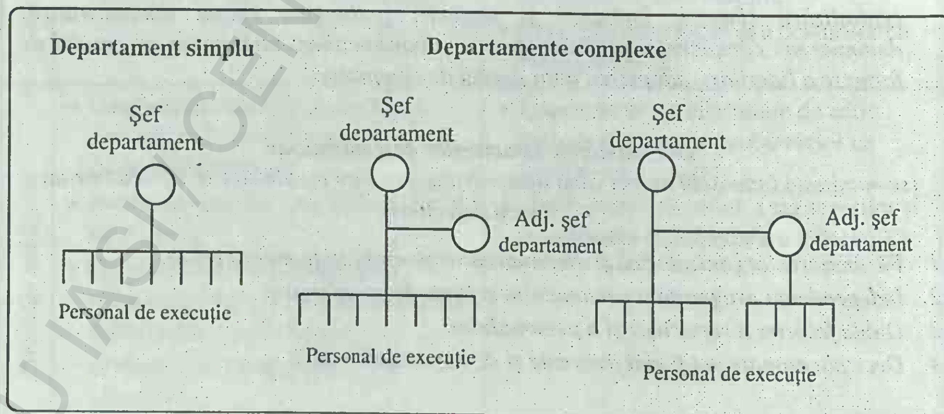


Figura 6.5. Departamente simple şi complexe

Departamente şi activităţi descentralizate

1. *Activitatea inginerească.*
2. *Departamentele de cercetare pentru dezvoltarea noilor produse.*
3. *Activitatea de organizare a producţiei.*
4. *Administrarea personalului.*
5. *Activităţile de pregătire, programare şi urmărire a producţiei.*
6. *Producţia, distribuţia, gestiunea stocurilor de materiale specifice şi, parţial, reclama şi service-ul.*

Departamente şi activităţi centralizate

1. *Activitatea juridică.*
2. *Compartimentul financiar şi de trezorerie.*
3. *Emisiunea de obligaţii.*
4. *Cercetarea şi dezvoltarea unor activităţi prioritare ale firmei.*
5. *Achiziţionarea şi gestiunea stocurilor pentru piesele comune.*
6. *Negocierea salariilor şi relaţiile cu sindicatele.*
7. *Fixarea misiunii, a obiectivelor globale, a strategiilor organizaţionale şi a mijloacelor necesare.*
8. *Fixarea preţurilor pentru unele produse / servicii comune ale firmei.*
9. *Controlul periodic al rezultatelor prin comparare cu standardele şi bugetele proprii.*
10. *Funcţia socială, protecţia mediului şi prestigiul mărcii.*

Deşi sunt mai puţin folosite, departamentele complexe permit o folosire mai eficientă a timpului managerilor şi evitarea constituirii unor niveluri ierarhice suplimentare în cadrul organigramelor. În acelaşi timp, acest tip de departament permite elaborarea unor structuri organizatorice echilibrate, în care numărul de legături formale să fie cât mai redus.

O caracteristică esenţială a departamentului este aceea că el se creează în scopul îndeplinirii unor activităţi şi atribuţii cu caracter permanent. Această caracteristică vizând permanenţa activităţilor este foarte importantă pentru că, de regulă, există tendinţa constituirii unor noi departamente ori de câte ori apare o nouă problemă sau volumul şi complexitatea activităţilor sunt în creştere. Aici ar putea fi avută în vedere aprecierea lui Peter Drucker, conform căruia o structură este cu atât mai bună cu cât ea este mai simplă. Ceea ce face ca o structură să fie eficientă sunt tocmai departamentele care nu au fost create şi documentele (rapoarte, situaţii etc.) care nu au fost încă „inventate".

Departamentele unei firme se pot grupa după diferite *criterii* astfel:

- după *activităţile specifice*, pot exista departamente de: aprovizionare; pregătirea, programarea şi urmărirea producţiei; resurse umane etc.

- după *domeniul funcţional*, pot fi departamente de cercetare-dezvoltare, de producţie, comerciale, financiar-contabile sau de personal.
- după *volumul de activitate* şi *numărul de persoane* pot exista: servicii, birouri, grupe, pentru departamentele funcţionale; fabrici, secţii, ateliere şi formaţii de lucru, pentru departamentele de producţie.

6.2.5. Relaţiile

Relaţiile reprezintă legăturile care se stabilesc, în mod curent, între posturile şi departamentele unei organizaţii.

Din punct de vedere al *naturii* lor, relaţiile care apar în procesul de management se pot împărţi în:

- *relaţii de autoritate*, care au un caracter formalizat, fiind reglementate prin diferite norme şi regulamente;
- *relaţii de cooperare*, preponderent neformalizate, servesc la îndeplinirea atribuţiilor complexe care presupun aportul mai multor persoane;
- *relaţii de control* al activităţii unor persoane sau departamente.

Studiind relaţiile interpersonale care se stabilesc în procesul de management, V.A. Graicunas a ajuns la concluzia că, dacă numărul membrilor unui grup (departament) creşte liniar, numărul relaţiilor maxim posibile, care pot fi stabilite între membrii acelui grup, creşte în progresie geometrică.

El consideră că, în orice organizaţie, există trei categorii de relaţii: *relaţii individuale directe*, între manager şi fiecare subordonat; *relaţii directe de grup*, între manager şi doi sau mai mulţi subordonaţi; *relaţii între subalterni*.

Pornind de aici, Graicunas a stabilit următoarea relaţie de calcul a numărului total de legături în funcţie de numărul subordonaţilor:

$$N_l = n\frac{(2^n + n - 1)}{2}$$, în care:

N_l - numărul maxim al legăturilor posibile;
n - sfera de autoritate (numărul subordonaţilor).

Calculând numărul maxim al legăturilor posibile, folosind relaţia lui Graicunas, rezultă că o dată cu creşterea dimensiunii unui departament, creşte mult mai rapid complexitatea activităţilor manageriale şi se diversifică relaţiile de cooperare în vederea soluţionării sarcinilor complexe.

6.3. Elaborarea structurilor organizatorice

Structura organizatorică a unei firme este influențată de o multitudine de factori de natură economică, politică, tehnologică şi socială. Adesea, experții în management au încercat să găsească o metodă de elaborare a configurației optime a structurii organizatorice, dar au ajuns la concluzia că o astfel de metodă, general valabilă, ar putea duce la crearea unei structuri birocratice şi inflexibile, în care oamenii şi factorii de mediu ar fi neglijați.

În elaborarea structurii organizatorice, echipa de analişti/manageri trebuie să aibă în vedere că nu există o organizare ideală şi nici reguli universal valabile. Cea mai bună structură organizatorică este aceea care răspunde cel mai bine necesităților curente ale firmei.

Structura organizatorică având un caracter dinamic, schimbările sunt nu numai inevitabile, ci şi tipice. Adaptarea structurii se face în funcție de necesitățile interne şi de resursele umane pe care le are firma. Structura organizatorică trebuie să fie orientată pe activități-cheie pentru obținerea rezultatelor-cheie.

Abordând problematica organizării structurale, James Stoner consideră că variabilele care afectează organizarea structurală a unei firme sunt: strategia, mediul înconjurător, tehnologia şi dimensiunea organizației. Primul obiectiv al echipei de management este deci să stabilească o legătură între structura organizatorică şi aceste variabile.

6.3.1. Strategia

James Stoner consideră că impactul strategiei generale a unei firme asupra structurii organizatorice se concretizează în următoarele:

- strategia presupune sarcini organizatorice care sunt elementele de bază ale structurii organizatorice;
- strategia influențează alegerea unei anumite tehnologii şi a personalului necesar pentru realizarea celorlalte sarcini. Pe rând, toate acestea influențează structura;
- strategia determină caracterul specific de manifestare a factorilor de mediu.

Structura organizatorică va fi astfel elaborată încât să permită îndeplinirea strategiei generale a firmei. În această privință există puține reguli „tari" care trebuie respectate, întrucât organizarea internă a fiecărei firme este rezultatul multor decizii de circumstanță istorică. Este necesar însă a orienta design-ul

structurii organizatorice în jurul factorilor-cheie şi a obiectivelor critice care provin din misiunea firmei.

Corelarea structurii organizatorice cu strategia generală a firmei se poate realiza prin următoarele proceduri:

- identificarea posturilor-cheie şi a cerinţelor ce trebuie îndeplinite pentru implementarea cu succes a strategiei;
- înţelegerea modului în care posturile strategice critice, departamentele şi personalul contribuie la realizarea strategiei;
- constituirea unor unităţi strategice critice pe afaceri / funcţionale în configuraţia blocului structural;
- determinarea gradului de autonomie ce trebuie acordat fiecărei unităţi organizatorice şi a costurilor de descentralizare a deciziilor;
- determinarea modului de coordonare a diferitelor subunităţi structurale.

În toate aceste acţiuni nu pot fi adoptate soluţii generale întrucât importanţa activităţilor diferă de la o firmă la alta. Aşa, de exemplu, pentru o firmă care vrea să reducă costul, controlul costului va fi un element esenţial în constituirea departamentelor. Pentru o firmă care produce obiecte de lux, esenţial fiind designul, calitatea şi sistemele sofisticate de promovare, centrul de greutate în structura ei va fi determinat de departamente specifice realizării acestor activităţi.

În elaborarea structurilor organizatorice, cele mai multe dintre activităţi au un caracter de rutină, necesitând un mare consum de timp.

Înainte de a se începe elaborarea propriu-zisă a designului organizaţional, echipa de analişti trebuie să găsească un răspuns la următoarele întrebări pentru identificarea activităţilor strategice cheie:

- Ce posturi vor fi dezvoltate în mod performant pentru ca strategia să reuşească?
- În ce domenii performanţele ar putea fi mai slabe, existând riscul unor nereuşite privind aplicarea strategiei ?

Răspunsurile la aceste întrebări ne vor indica activităţile-cheie şi ne vor furniza primele indicii asupra modului în care va trebui concepută configuraţia structurală.

Problemele pe care echipa de proiectare a structurii organizatorice trebuie să le rezolve sunt, în principal, următoarele:

- înţelegerea relaţiilor dintre activităţi;
- gruparea activităţilor în subunităţi organizaţionale distincte;

- determinarea gradului de autoritate şi independenţă ce trebuie acordat fiecărei subunităţi;
- asigurarea unui sistem de coordonare a activităţii subunităţilor.

Înţelegerea relaţiilor dintre activităţi. Înainte de gruparea diferitelor activităţi de rutină critice este necesar a se analiza fluxul material, categoriile de clienţi ce vor fi serviţi, canalele de distribuţie, tehnicile de *know-how* necesare pentru ca rezultatele să fie performante, nevoia de autoritate centralizată, determinată de asigurarea coordonării. Relaţiile dintre activităţi vor servi, mai departe, la gruparea pe subunităţi organizaţionale.

Gruparea activităţilor în subunităţi organizaţionale distincte. Pentru a realiza o cât mai eficientă grupare, se va analiza măsura în care activităţile strategice, de importanţă majoră pentru succesul firmei, vor fi individualizate prin departamente distincte, vizibile în cadrul organigramei. Se va avea în vedere faptul că, atunci când posturile şi scopurile-cheie sunt puse la un loc cu activităţile mai puţin importante, există riscul de a li se acorda un buget şi o semnificaţie mai mici decât este necesar. Când ele sunt plasate în centrul structurii organizatorice, rolul şi puterea lor sunt mai mari. Top-managerii au tendinţa de a acorda mai mare atenţie la tot ce este de importanţă strategică, neglijând adesea problemele critice.

Determinarea gradului de autoritate şi independenţă ce trebuie acordate fiecărei subunităţi. Determinarea gradului de autoritate în luarea deciziilor şi a independenţei fiecărei componente structurale, în special a celor pe linie de afaceri, este o problemă de primă importanţă în procesul de organizare structurală a unei firme. Aceste unităţi / subunităţi vor trebui să aibă o centralizare pentru strategia organizaţională şi o descentralizare a competenţelor decizionale pentru problemele operative. În practica managerială a unor firme sunt prezente şi cazurile în care unităţile pe linie de afaceri au delegată suficientă autoritate pentru o funcţionare independentă, ceea ce face ca autoritatea exercitată de managerii de la nivel strategic să fie mult diminuată.

O atenţie deosebită trebuie acordată activităţilor cu rol „cheie" în strategia firmei. Acestea nu vor fi subordonate sau incluse în cadrul unor departamente / subunităţi cu activităţi de rutină sau de importanţă redusă.

Determinarea gradului de autoritate în luarea deciziilor şi a independenţei fiecărei subunităţi trebuie să fie corelată cu un proces riguros şi eficient de selectare a managerilor. Delegarea către ei a unei suficiente autorităţi decizionale va fi în directă corelaţie cu capacitatea acestor manageri de a formula şi executa propriile strategii. Dacă rezultatele nu sunt satisfăcătoare, ei vor fi înlocuiţi.

Asigurarea unui sistem de coordonare a activităţii subunităţilor. Modalitatea de coordonare a activităţii subunităţilor organizatorice se stabileşte în

corelare cu poziţia lor în ierarhia organizaţiei. Întregul proces de negociere şi de stabilire a obiectivelor sau strategiilor pentru fiecare subunitate organizaţională se realizează printr-un ansamblu de operaţii coordonate, care vizează toate subunităţile organizatorice. Când firma se află într-un proces de dezvoltare, se urmăreşte orientarea strategiei către expansiunea volumului producţiei, către integrarea verticală, expansiunea geografică şi diversificarea domeniilor de afaceri. Organizarea lor structurală tinde să evolueze de la managementul unipersonal către departamente funcţionale, către divizare şi descentralizare pe unităţi de afaceri. Firmele cu o singură afacere au, de regulă, o structură funcţională centralizată, iar cele integrate vertical şi companiile care îşi desfăşoară activitatea pe spaţii geografice sunt, în cele mai multe cazuri, organizate în divizii operative.

6.3.2. Mediul extern

Mediul extern al firmei are un rol important în elaborarea structurii organizatorice şi în dezvoltarea ulterioară a acesteia.

În funcţie de *gradul de stabilitate a factorilor de influenţă* pot exista două tipuri de mediu: mediu stabil şi mediu dinamic, care, la rândul său poate fi fluctuant sau turbulent. Din punct de vedere al *complexităţii* sale, mediul poate fi simplu sau complex.

Într-un **mediu stabil,** firma reacţionează cu mare dificultate la schimbările neaşteptate ale pieţei. Nevoile clienţilor rămân constante lungi perioade de timp, iar legile care vizează activitatea unei firme sau dezvoltarea unei producţii specifice nu suferă schimbări esenţiale. Apariţia noilor tehnologii este rară, iar cheltuielile destinate cercetării au un nivel redus. Procedurile tind spre standardizare, iar structurile organizatorice capătă un caracter birocratic. În cazul unui mediu simplu, în care acţionează un număr redus de factori, firma tinde spre standardizarea proceselor de muncă, iar structurile organizatorice devin tot mai centralizate. Firmele care acţionează în condiţiile unui mediu complex au tendinţa de a standardiza cunoştinţele necesare şi calificarea muncitorilor, organizarea fiind mai descentralizată (figura 6.6).

Într-un *mediu dinamic*, firma trebuie să fie pregătită pentru a face faţă noilor condiţii ale pieţei şi schimbărilor frecvente ale nevoilor clienţilor.

Într-un mediu *fluctuant*, apariţia noilor tehnologii este mai frecventă, impunând eforturi suplimentare de cercetare.

Schimbări esenţiale care afectează activitatea unei firme şi dezvoltarea producţiei pot apărea cu rapiditate.

	Stabil	Dinamic
Simplu	**Centralizare birocratică** (standardizarea proceselor de muncă)	**Centralizare organică** (supervizare directă)
Complex	**Descentralizare birocratică** (standardizarea cunoştinţelor şi a calificării muncitorilor)	**Descentralizare organică** (adaptare în funcţie de necesităţi)

Figura 6.6. Influenţa mediului extern asupra organizării structurale

Când mediul capătă un caracter *turbulent,* firma trebuie să fie pregătită pentru schimbări bruşte ale pieţei. Aceste modificări pot fi determinate de noile dezvoltări tehnologice sau de lansarea unor noi produse de către competitori.

Mediul turbulent apare, de regulă, în sectoarele de înaltă tehnologie, modă sau în producţia de computere. Structurile organizatorice vor fi orientate spre o centralizare organică, în cazul unui mediu simplu, sau spre o descentralizare organică (adaptare în funcţie de necesităţi), atunci când mediul este complex.

În România, înainte de 1989, mediul era, în general, simplu şi stabil. În consecinţă, şi structurile organizatorice erau centralizate, de tip birocratic. În prezent, în majoritatea domeniilor a crescut complexitatea mediului (tot mai mulţi parteneri de afaceri şi clienţi, cu nevoi tot mai diversificate), iar schimbările se produc cu rapiditate. În astfel de condiţii, structurile organizatorice ar trebui să fie *descentralizate, de tip organic.* Din păcate, datorită lipsei abilităţilor manageriale, dar şi rezistenţei la schimbare a celor aflaţi în diferite posturi tradiţionale, cea mai mare parte a structurilor organizatorice păstrează caracteristicile centralizării birocratice. Aşa se explică dificultăţile de adaptare, de supraîncărcare cu personal şi lipsa de flexibilitate. Mai mult, pe măsură ce situaţia economică a unei firme se înrăutăţeşte, apropiindu-se de starea de faliment, creşte numărul posturilor de conducere şi în special a directorilor, care nu numai că nu pot contribui la redresare, ci ajung să se contracareze reciproc prin suprapunerea zonelor de autoritate decizională. Eforturile de ieşire din criză nu fac decât să accentueze condiţiile favorizante de manifestare ale crizei.

Creşterea complexităţii structurilor antrenează amplificarea birocraţiei şi, drept efect, scad şansele de soluţionare a situaţiilor-critice. Acest fenomen este vizibil la nivelul tuturor organizaţiilor. Aşa se explică şi faptul că România este ţara cu cei mai mulţi miniştri şi secretari de stat din Europa. Soluţia problemei rezidă nu în creşterea structurilor centralizate de tip birocratic, ci în înlocuirea lor cu structurile descentralizate, de tip organic. Dar aceasta presupune un nou sistem de management orientat spre performanţă, cu oameni având abilităţi manageriale specifice, care nu sunt uşor de dobândit de către cei deja aflaţi în posturile decizionale. La noul sistem de management se poate accede numai printr-un sistem de selecţie a managerilor în funcţie de performanţe, sistem pe care nu suntem încă pregătiţi să-l acceptăm.

6.3.3. Natura activităţilor şi tehnologiilor

Structura organizatorică este influenţată, în egală măsură, de natura activităţilor firmei şi de tehnologiile de fabricaţie. Activităţile care se desfăşoară în cadrul unei organizaţii pot avea caracter productiv sau neproductiv. În anul 1960, Joan Woodward a analizat 100 de firme pentru a stabili legătura dintre procesele tehnologice şi structurile organizatorice.

	Autoritatea managerială	*Manageri / salariaţi*	*Calificarea muncitorilor*
Producţie de serie mică sau de unicate	**Organizare centralizată** (unităţi org. mici)	Mai puţini manageri şi mai mulţi muncitori	Mulţi muncitori calificaţi, puţini necalificaţi
Producţie de serie mare sau de masă	**Birocraţie stratificată** (unităţi org. mari)	Mai mulţi manageri şi muncitori	Mai puţini muncitori calificaţi şi mai mulţi necalificaţi
Procese de producţie sau producţie automatizată	**Descentralizare organică** (unităţi org. mari)	Mai puţini manageri şi muncitori	Mulţi muncitori calificaţi

Figura 6.7. Influenţa tehnologiei asupra structurii organizatorice

Toate firmele au fost clasificate în funcţie de activităţile lor productive, în trei grupe: producţia de unicate şi de serie mică; producţia de serie mare şi de masă; procese de producţie sau producţie automatizată. Ca rezultat al studiului său, Woodward conchide că: tehnologia mai complexă cere un număr mai mare de manageri şi de niveluri ierarhice, ducând la alungirea structurii organizatorice şi la creşterea gradului de coordonare şi supervizare; timpul de control al managerilor de pe prima linie creşte de la producţia de unicate la producţia de masă, descrescând la producţia automatizată; cei mai mulţi manageri din cadrul firmelor cu complexitate tehnologică ridicată prestează şi alte activităţi cu caracter administrativ.

Semnificaţia acestor concluzii este aceea că, pentru fiecare tip de tehnologie, structura organizatorică prezintă aspecte specifice (figura 6.7).

6.3.4. Dimensiunea organizaţiei

Îndemânările, experienţa şi atitudinea angajaţilor au un rol important în definirea configuraţiei structurale ale unei firme. Structura organizaţiei este influenţată de dimensiune, apreciată prin prisma numărului de salariaţi. Pe măsură ce dimensiunea unei organizaţii creşte, evoluează şi structurile organizatorice, atât în dimensiune, cât şi în complexitate.

O dată cu creşterea complexităţii structurilor organizatorice, firmele sunt confruntate cu o serie de crize, pe care dacă le depăşesc prin schimbări de esenţă în structurile şi procedurile manageriale.

Studiind un număr de firme aflate în diferite stadii de dezvoltare, Larry E. Greiner a elaborat un model de evoluţie a acestora în timp. După opinia sa, orice creştere a firmei cunoaşte cinci faze distincte pe parcursul unei anumite perioade de timp: creativitatea; direcţionarea; descentralizarea; coordonarea; colaborarea. Fiecare fază conţine două stadii numite *evoluţie* şi *revoluţie*. Dacă evoluţia presupune o perioadă de dezvoltare constantă, timp în care nu se produc schimbări semnificative, revoluţia presupune schimbări majore. Greiner sugerează că fiecare etapă de evoluţie determină revoluţia sa proprie, care duce firma spre o fază viitoare.

6.4. Tipuri de structuri organizatorice

În elaborarea structurii organizatorice pot fi utilizate diferite maniere de abordare. Dintre acestea, cele mai frecvent utilizate sunt: *abordarea clasică, abordarea comportamentală* şi *abordarea contextuală* (circumstanţială).

Abordarea clasică, mecanicistă este caracterizată prin ierarhizarea strictă a departamentelor, stabilirea standardizată a rolurilor şi a responsabilităţilor pentru fiecare poziţie, a procedurilor şi a relaţiilor formale, precum şi prin aplicarea strictă a principiului unităţii de comandă, conform căruia o persoană are un singur superior direct faţă de care răspunde. Abordarea clasică limitează libertatea individuală şi creativitatea, inovarea şi iniţiativa fiind şi ele descurajate. Structura astfel concepută are un caracter mecanicist deoarece urmează să funcţioneze asemenea unei maşini, cu proceduri operaţionale rigide pentru fiecare activitate din cadrul posturilor. Acest tip de structură nu este suficient de flexibilă şi de adaptabilă la condiţiile pieţei. O structură mai informală şi mai adaptabilă la schimbările mediului este, de regulă, de preferat uneia clasice.

Abordarea comportamentală în elaborarea structurii organizatorice este orientată spre responsabilitatea personală şi participarea la adoptarea deciziilor, tinzând să stimuleze creativitatea şi orientarea spre îndeplinirea obiectivelor organizaţionale. Dezvoltarea unei astfel de structuri se realizează prin adoptarea unei politici de descentralizare, prin crearea unităţilor distincte de afaceri semiautonome şi a centrelor de profit.

Abordarea circumstanţială. Conceperea structurii organizatorice într-o astfel de abordare porneşte de la ideea că nu există o singură structură corectă şi că organizaţia trebuie să-şi adapteze structura în funcţie de condiţii şi circumstanţe specifice.

Structurarea efectivă are la bază departamentarea după diferite criterii şi distribuirea autorităţii şi responsabilităţii în cadrul organizaţiei. Din acest punct de vedere, dincolo de *structura simplă*, care este tipică firmelor noi, de mici dimensiuni, pot exista diferite tipuri de structuri, dintre care mai utilizate sunt următoarele: *structura funcţională, structura geografică, structura pe unităţi descentralizate de profit, structura pe unităţi strategice de profit* şi *structura matriceală.*

6.4.1. Structura simplă

Această structură este caracteristică micilor firme, cu grad înalt al relaţiilor informale şi al interacţiunii dintre proprietar şi angajaţi, putând exista una sau mai multe funcţii de conducere (figurile 6.8 şi 6.11) .

a) Structura cu un singur post de management (*Figura 6.8*). Această structură este tipică firmelor comerciale sau de producţie mici, cu o singură unitate de comercializare sau de producţie, având 2 - 4 angajaţi. Firma este condusă de proprietar, care îndeplineşte de regulă şi rolul de manager.

b) Structura cu două posturi manageriale (*Figura 6.9*). Creşterea numărului salariaţilor are drept efect specializarea funcţiilor manageriale. În mod curent, atunci când apar două funcţii de management, acestea vizează activităţile de vânzări şi operaţiuni. Proprietarul rămâne principalul responsabil pentru controlul profitului şi planificare, dar este consiliat şi de ceilalţi doi manageri, care, în funcţie de situaţia concretă, primesc autoritate şi responsabilităţi decizionale.

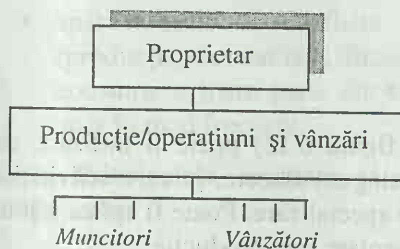


Figura 6.8. Structura organizatorică simplă, cu un singur post de management

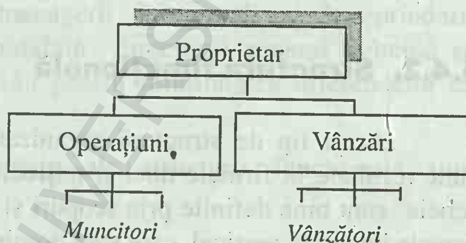


Figura 6.9. Structura organizatorică simplă, cu două posturi de management

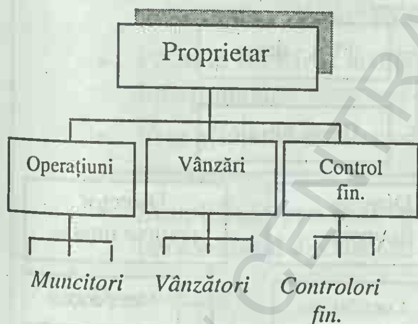


Figura 6.10. Structura organizatorică simplă, cu trei posturi de management

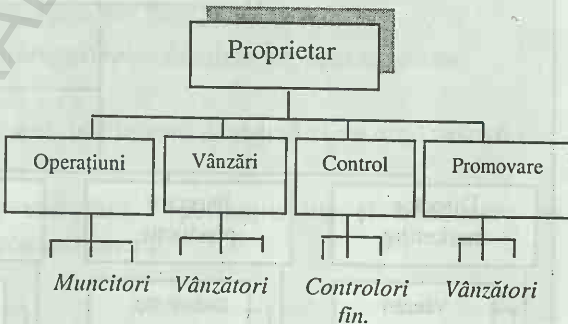


Figura 6.11. Structura organizatorică simplă, cu patru posturi de management

c) Structura cu trei posturi de management (*Figura 6.10*). Dacă firma îşi măreşte dimensiunile, ea tinde să se specializeze mai mult. Următorul post cu responsabilităţi manageriale care apare este cel de manager financiar. Proprietarul / managerul general delegă o parte din atribuţiile de control financiar, având mai

mult timp pentru a se concentra asupra problemelor de planificare strategică şi de realizare a obiectivelor de creştere.

d) Structura cu patru posturi de management *(Figura 6.11)* Atunci când firma devine suficient de mare pentru a se înfiinţa şi al patrulea post de management, acesta vizează, de regulă, responsabilităţi în domeniul promovării.

Marile magazine cheltuiesc, de regulă, 3 - 4 % din valoarea vânzărilor cu activităţi de reclamă. Cei patru manageri, egali ca subordonare faţă de proprietar / manager general, au responsabilităţi specializate funcţional privind controlul financiar, mărfuri, operaţii de vânzare şi reclamă. Acest tip de organizare face trecerea către structura funcţională.

6.4.2. Structura funcţională

Acest tip de structură organizatorică (figura 6.12) poate fi utilizată, cu bune rezultate în firmele mici şi mijlocii cu o singură afacere, în care activităţile „cheie" sunt bine definite prin scopuri şi arie de specializare. Poate fi aplicată şi în firmele integrate vertical, care sunt dominant orientate spre producţie.

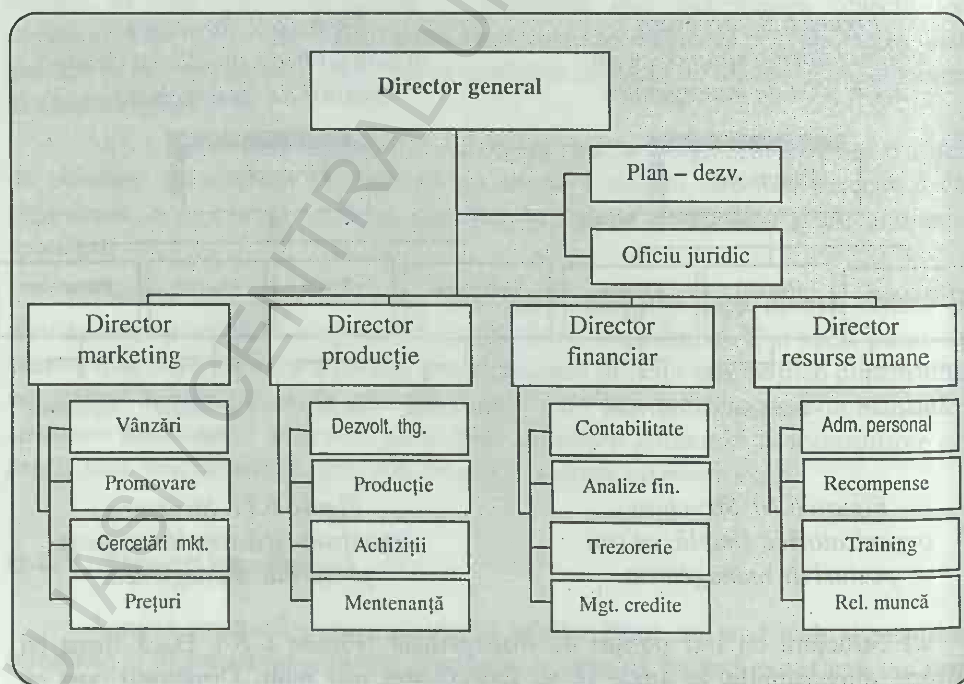


Figura 6.12. Structura funcţională

Punctul nevralgic la aceste structuri este coordonarea strategică ce trebuie să traverseze unitățile funcționale, întrucât managerii aflați în posturi funcționale, datorită pregătirii lor:

- au tendința de a-şi dezvolta propriul domeniu, specific profesiei;
- nu vorbesc, de regulă, acelaşi „limbaj“, subevaluând rolul celorlalte domenii şi strategii;
- tind să fie preocupați numai de propriul „imperiu“, promovându-şi propriile interese; se creează aşa-numita „viziune tunel“, în care raționamentele de genul *ce este mai bine pentru firmă* sunt înlocuite cu cele de forma *ce este mai bine pentru sectorul de activitate de care răspund*;
- apar o serie de conflicte între managerii funcționali ai întreprinderii (producție, comercială, financiar-contabilă), directorul general trebuind să consume o mare parte din timpul său pentru soluționarea diferendelor ce apar în mod frecvent.

Principalele avantaje şi dezavantaje ale structurii funcționale sunt următoarele:

a) *Avantaje:*

- Permite centralizarea controlului strategic al rezultatelor;
- Este bine adaptată problematicii firmelor cu o singură afacere;
- Permite realizarea unei legături strânse cu strategia prin desemnarea activităților „cheie“ ca departamente funcționale;
- Permite folosirea învățării/experienței asociate cu specializarea funcțională;
- Este eficientă acolo unde activitățile sunt de rutină şi cu grad mare de repetare;
- Simplifică procesul de recrutare, perfecționare şi conducere a personalului din fiecare compartiment.

b) Dezavantaje:

- Pune probleme de coordonare funcțională;
- Poate duce la conflicte şi rivalități între funcții;
- Poate provoca superspecializarea şi managementul limitat, îngust;
- Blochează dezvoltarea managerilor cu experiență transfuncțională pentru că scara promovării este limitată;
- Trimite responsabilitatea profitului/pierderilor către vârful structurii organizatorice;

- Pentru specialiştii funcţionali, importanţa problemelor din aria funcţionala proprie este prioritară faţă de problemele firmei;
- Miopia funcţională lucrează adesea împotriva relaţiilor de conducere, a cooperării şi a adaptării prin schimbare;
- Favorizează centralizarea excesivă.

6.4.3. Structura geografică

Acest tip de structură (figura 6.13) este specific firmelor cu o sferă largă de activitate, ale căror nevoi strategice diferă de la o arie geografică la alta.

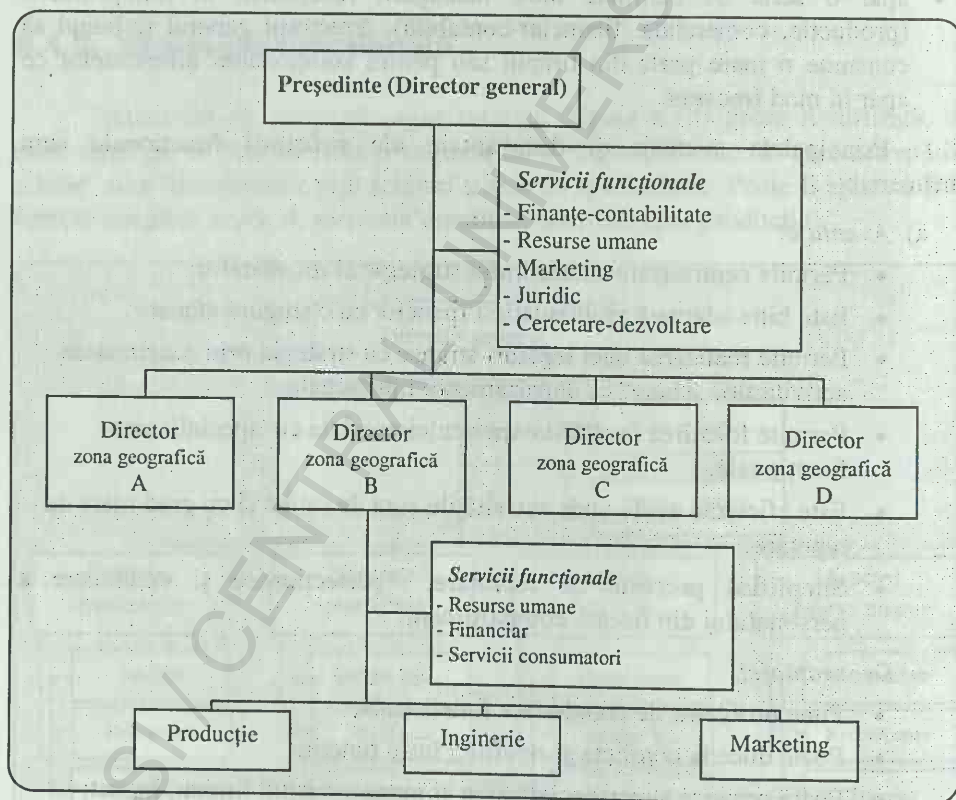


Figura 6.13. Structura geografică

Structura geografică este aplicată în companiile de energie electrică, ciment, lanţurile de restaurante sau unele activităţi de poştă şi telecomunicaţii.

De exemplu, Pfizer International are fabrici în 27 de ţări şi vinde în peste 100 ţări produse farmaceutice, agricole, chimice şi petrochimice; zece manageri ai ariilor geografice răspund direct faţă de preşedintele companiei şi exercită supervizarea managerilor pe ţări.

Responsabilităţile fiecărui manager de arie geografică vizează planificarea, dezvoltarea şi conducerea afacerilor străine în concordanţă cu politicile şi obiectivele strategice ale firmei. Managerii pe ţări au responsabilitatea obţinerii profitului.

Principalele avantaje şi dezavantaje ale structurii geografice sunt următoarele:

a) *Avantaje:*

- Permite adaptarea strategiei la necesităţile fiecărei ţări / zonă geografică;
- Delegarea responsabilităţii profitului / pierderilor către cel mai de jos nivel strategic;
- Perfecţionarea coordonării funcţionale cu cerinţele pieţei. Avantaje pentru economia operaţiunilor locale.

b) *Dezavantaje:*

- Dificultăţi serioase în menţinerea imaginii şi reputaţiei de la o arie la alta, când managerii exercită o autoritate puternică;
- Poate duce la o dublare a personalului funcţional la nivel de firmă şi zone geografice.

6.4.4. Structura pe unităţi descentralizate de profit (divizii)

Structura pe unităţi descentralizate de profit (figura 6.14) presupune gruparea activităţilor pe afaceri şi linii de producţie. Acest tip de structură, folosită pentru prima dată de către Du Pont şi General Motors în anul 1920, este aplicată în prezent în peste 60 % din firmele americane mari.

Separarea afacerilor / diviziilor de producţie a fost necesară pentru că diversificarea producţiei a făcut activitatea managerilor specializaţi deosebit de complexă. Acest tip de structură permite implementarea strategiei prin gruparea activităţilor-cheie împreună cu alte afaceri sub acelaşi acoperiş funcţional. Crearea unităţilor distincte de afaceri este însoţită de descentralizarea activităţii la nivelul fiecărei divizii. Prin urmare, creşte libertatea în a formula şi implementa cea mai adecvată strategie de afaceri, asigurând motivaţia şi contabilizarea rezultatelor proprii. Fiecare unitate acţionează ca un centru de profit. Descentralizarea unităţilor de profit poate crea adesea serioase probleme pentru firmă, deoarece nu există nici un mecanism pentru coordonarea strategică privind activităţile care

traversează mai multe divizii. Datorită acestui fapt, pentru realizarea unei viziuni de ansamblu, este necesar un mecanism de coordonare strategică.

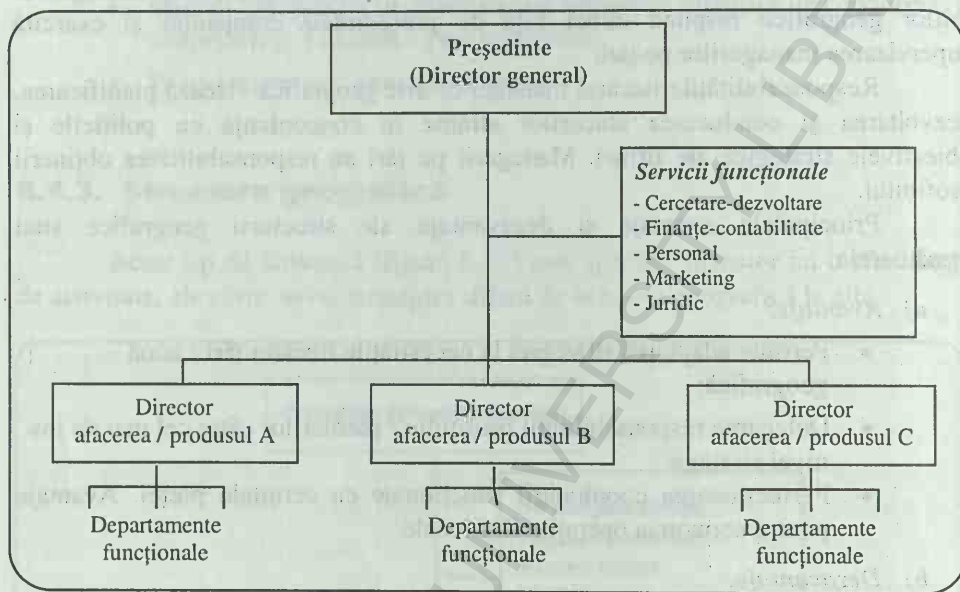


Figura 6.14. Structura pe unităţi descentralizate de profit

Pepsi-Cola are trei divizii de importanţă majoră (băuturi nealcoolice; gustări; restaurante). Fiecare divizie are propriul marketing, cercetare-dezvoltare şi alte funcţii. Birourile corporaţiei sunt create pentru a superviza activităţile şi a exercita controlul financiar al fiecărei divizii.

La firma Du Pont, fiecare divizie poate adopta cea mai bună organizare structurală în funcţie de propriile interese (divizia uleiuri are o organizare funcţională pentru că activităţile sale sunt standardizate; divizia de produse plastice are o organizare matriceală). La General Motors, fiecare divizie de operaţii auto este organizată pe produse bazate pe acelaşi tip de automobile (Oldsmobile, Buick, Pontiac, Cadillac, Chevrolet).

Principalele avantaje şi dezavantaje ale structurii pe unităţi descentralizate de afaceri sunt următoarele:

a) Avantaje

- Oferă o descentralizare logică şi inteligentă a responsabilităţilor şi o delegare a autorităţii în organizaţiile diversificate;
- Permite evidenţierea şi raportarea fiecărei strategii la nivel de afaceri în raport cu propria evoluţie;

- Permite fiecărei unităţi descentralizate de profit să se organizeze în jurul activităţilor cheie proprii şi a cerinţelor funcţionale;
- Pune în mod clar responsabilitatea profiturilor/pierderilor pe managerii unităţii descentralizate de profit.

b) *Dezavantaje*

- Poate duce la o creştere a personalului funcţional la nivel de firmă şi în unităţile descentralizate de profit;
- Poate duce la o rivalitate între divizii şi la competiţia pentru resurse între diviziile aceleiaşi firme;
- Autonomia afacerilor/diviziilor limitează coordonarea, blocând unele scopuri şi obiective strategice;
- Poate duce la distorsionarea informaţiilor către vârful piramidei ierarhice;
- Maximizarea rezultatelor pe termen scurt în detrimentul celor pe termen lung;
- Este posibil transferul de preţuri între divizii.

6.4.5. Structura matriceală

Structura matriceală, ca formă specifică de organizare, are două sau mai multe linii de autoritate şi surse de apreciere a performanţelor şi a recompenselor salariaţilor (figura 6.15).

Printr-o astfel de organizare, toate categoriile de manageri (de produs, funcţionali, de arii geografice, la nivel de afaceri) pot primi responsabilităţi de importanţă strategică, ce pot varia de la o perioadă la alta, în funcţie de priorităţile firmei. În unele cazuri (General Electric, Texas Instruments, Citibank, Shell Oil, Boeing, Dow Chemical), organizarea matriceală se limitează la o anumită porţiune a structurii organizatorice sau la unele funcţii mai importante ale firmei. Întrucât o astfel de structură are un caracter complex, pot apărea şi unele confuzii, managerilor de primă linie şi executanţilor nefiindu-le suficient de clar *către cine* şi *ce* trebuie raportat.

În esenţă, matricea organizaţională este un sistem de soluţionare, prin negociere, a conflictului dintre strategie şi priorităţile operative ale firmei. Ea permite folosirea unor noi modalităţi de diversificare a firmei pe produse, grupuri de clienţi, tehnologii sau linii de afaceri.

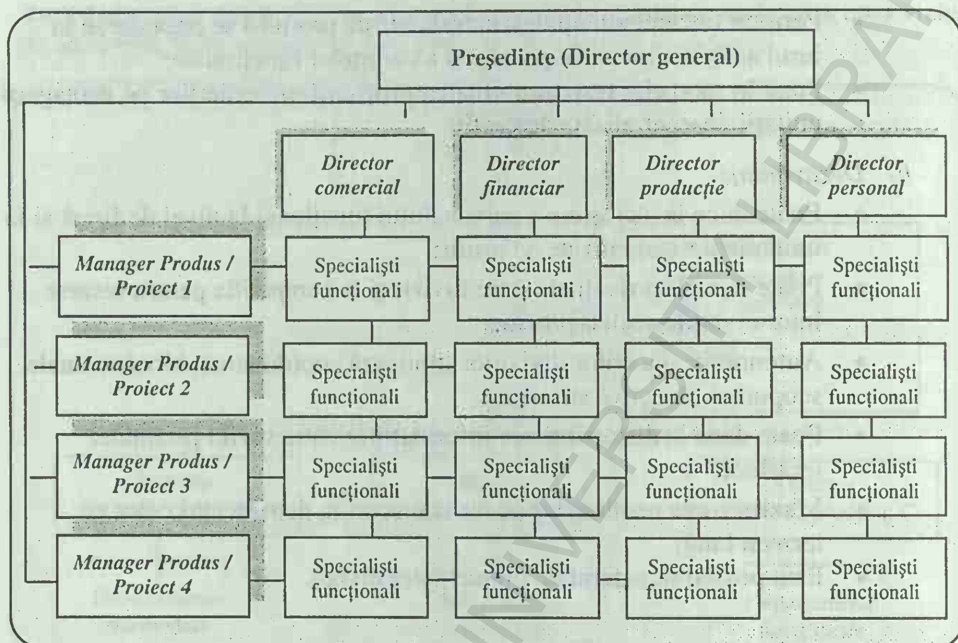


Figura 6.15. Structura matriceală

Principalele avantaje şi dezavantaje ale structurii matriceale sunt următoarele:

a) Avantaje

- Permite acordarea unei atenţii formalizate pentru fiecare dimensiune a priorităţilor strategice;
- Face posibilă verificarea şi balansarea diferitelor puncte de vedere competitive;
- Facilitează diversificarea companiilor pe baza elementelor strategice;
- Promovează luarea deciziilor pe baza a ceea ce este mai important pentru firmă, considerată ca un tot unitar;
- Încurajează cooperarea, rezolvarea conflictelor şi coordonarea activităţilor strategice.

b) Dezavantaje

- Relaţiile ierarhice şi funcţionale sunt foarte complexe, fiind dificil de menţinut balanţa între liniile de autoritate;
- Este posibilă apariţia unor decizii contradictorii şi a conflictelor între managerii diferitelor linii de autoritate;

- Personalitatea managerilor poate avea un rol prioritar, în raport cu importanţa obiectivelor strategice.

În cadrul acestei structuri, afacerile (produse, proiecte etc.) şi liniile funcţionale formează un grilaj de autoritate limitată care se exercită asupra activităţilor din fiecare unitate (celulă a matricei). Subordonaţii au în mod continuu o subordonare multiplă, atât pe linie de produs sau proiect, cât şi faţă de managerul compartimentului funcţional. În felul acesta, se creează un nou tip de climat organizaţional, în care principiul unităţii de comandă nu mai este respectat, datorită existenţei mai multor „şefi direcţi" şi a mai multor canale de raportare.

6.4.6. Structura de tip conglomerat

Adesea, marile companii, cu o producţie diversificată, utilizează o structură de tip conglomerat, în care sunt folosite, pe diferite niveluri ierarhice, mai multe principii de constituire a designului structural (figura 6.16).

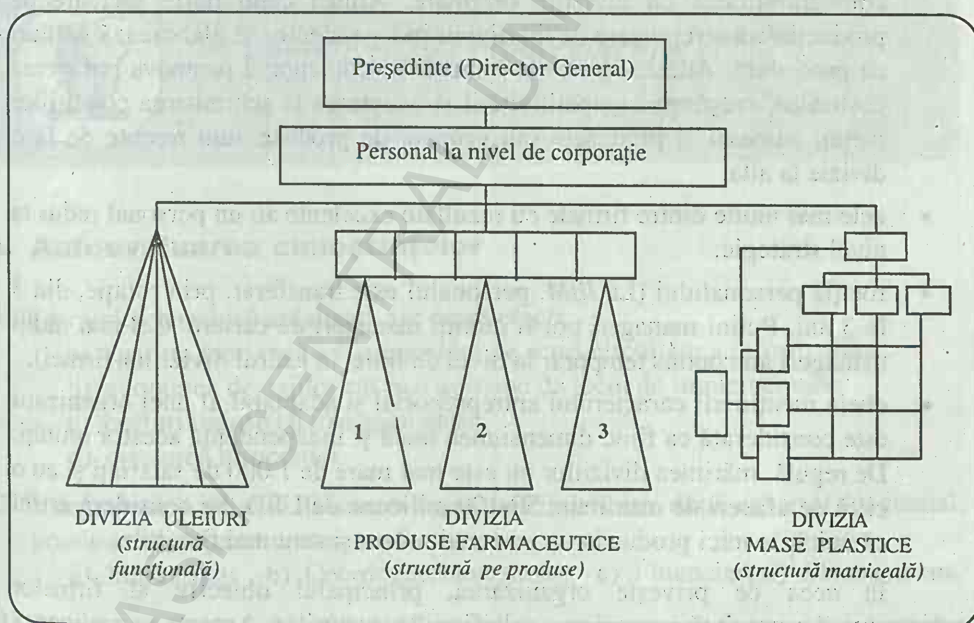


Figura 6.16. Organizarea de tip conglomerat

Principalul avantaj al unei astfel de structuri constă în adaptabilitatea organizării la specificul activităţii fiecărei unităţi componente.

6.5. Caracteristicile organizării structurale ale unor firme performante

Caracteristicile structurilor organizatorice ale celor mai eficiente firme vest-europene şi americane au fost puse în evidenţă de Th. Peters, R. Waterman, A.A. Thompson şi A.J. Strickland, fiind următoarele:

- structurile sunt moderat stabile, fiind constituite, de regulă, pe afaceri descentralizate (centre de profit);
- responsabilităţile fiecărei componente structurale au o „claritate de cristal";
- structurile sunt ţinute, în mod deliberat, „fluide" şi flexibile, fiind posibilă reacţia rapidă la orice schimbare a condiţiilor de mediu;
- pentru asigurarea unui caracter inovator sunt folosite echipele de proiect. Adesea, sunt înfiinţate divizii noi, de mici dimensiuni, pentru soluţionarea problemelor urgente şi valorificarea condiţiilor favorabile. Înfiinţarea noilor divizii are drept scop dezvoltarea noilor afaceri, asigurându-se comparabilitatea cu diviziile originare. Atunci când noile sectoare de producţie/comercializare devin divizii independente, se elaborează ghiduri de procedură. Adesea, pentru a îmbunătăţi eficienţa, a promova reducerea costurilor, creşterea competitivităţii şi adaptarea la schimbarea condiţiilor pieţei, oamenii şi produsele sau grupele de produse sunt trecute de la o divizie la alta.
- cele mai multe dintre firmele cu rezultate excelente au un personal redus la nivel strategic;
- rotaţia personalului (La *IBM*, personalul este transferat, prin rotaţie, din 3 în 3 ani. Puţini manageri pot fi numiţi manageri de carieră. Cei mai mulţi manageri au condus temporar la nivel de linie, în cadrul diviziilor firmei);
- cheia menţinerii caracterului antreprenorial şi adaptabil al unei organizaţii este considerată ca fiind dimensiunea mică şi independenţa acestor unităţi. De regulă, mărimea diviziilor nu este mai mare de 1 000 de salariaţi şi au o cifră de afaceri de maximum 50-100 milioane de USD. Se consideră astfel că unităţile mici produc la un cost mai scăzut şi sunt mai flexibile.

În ceea ce priveşte organizarea, principalul obiectiv al firmelor performante îl reprezintă prevenirea „calcifierii" structurilor. Aceasta se realizează prin următoarele metode:

- reorganizarea periodică şi externalizarea unor activităţi;

- punerea talentelor de vârf în echipe de proiect pentru a rezolva rapid problemele-cheie sau a soluționa problemele centrale, de importanță strategică pentru firmă;
- schimbarea produselor şi a liniilor de producţie între divizii în scopul valorificării unor talente speciale de management şi a adaptării la condiţiile pieţei;
- împărţirea diviziilor mari, birocratice, în mai multe divizii noi, de dimensiuni mai mici;
- asigurarea flexibilităţii prin organizări experimentale şi adoptarea unor structuri nerestrictive. În acest scop, sunt folosite forme flexibile de organizare orientate pe obiective;
- autodisciplina.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...

... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. O piramidă ierarhică aplatizată are drept efecte:
   a) apariţia frecventă a fenomenelor de scurt-circuitare a informaţiilor;
   b) adoptarea deciziilor cât mai aproape de locul de implementare;
   c) costuri reduse cu managementul;
   d) creşterea birocraţiei.

2. În organizarea structurală a unei firme pot fi definite, după criteriul funcţional, următoarele departamente:
   a) Marketing; b) Coordonare/antrenare; c) Financiar; d) Management.

3. Care dintre următoarele tipuri de structuri organizatorice favorizează creşterea cheltuielilor de administraţie prin multiplicarea personalului funcţional plasat în departamente aflate pe diverse niveluri ierarhice ?
   a) Structura funcţională; c) Structura pe unităţi descentralizate de profit.
   b) Structura matriceală;

4. Care dintre următoarele tipuri de structuri organizatorice fac posibilă apariţia unor confuzii în rândurile angajaţilor, acestora nefiindu-le suficient de clar către cine şi ce trebuie raportat ?
   a) Structura funcţională; b) Structura matriceală; c) Structura pe divizii.
5. La departamentarea unei firme din industria prelucrătoare pot fi luate în considerare următoarele criterii de grupare a activităţilor:
   a) Produsele realizate; b) Clienţii serviţi;
   c) Elementele predominante ale culturii organizaţionale.
6. Sfera de autoritate (numită şi normă de conducere sau pondere ierarhică) este un parametru important în funcţie de care se face distribuirea autorităţii într-o organizaţie. Ea reprezintă:
   a) numărul de persoane/posturi conduse în mod nemijlocit de către un manager;
   b) ponderea activităţilor decizionale în totalul activităţilor realizate de către un manager.
7. Sfera de autoritate (numită şi normă de conducere sau pondere ierarhică) este un parametru determinat de numărul de persoane/posturi conduse în mod nemijlocit de către un manager. Mărimea acestui parametru poate fi influenţată de următorii factori:
   a) natura şi complexitatea sarcinilor de muncă realizate de către subordonaţi;
   b) mărimea salariilor managerilor;
   c) sistemul de salarizare a subordonaţilor;
   d) gradul de delegare a autorităţii.
8. Care dintre următoarele tipuri de structuri organizatorice ignoră principiul unităţii de comandă, angajaţii având în mod curent doi şefi imediat superiori ?
   a) structura pe divizii; b) structura funcţională; c) structura matriceală.
9. În prezent, structura organizatorică cea mai frecvent întâlnită în firmele europene şi americane de talie mare este:
   a) structura funcţională; b) structura pe divizii; c) structura matriceală.
10. Adoptarea deciziilor cât mai aproape de locul de implementare şi creşterea motivaţiei angajaţilor prin participarea lor la luarea deciziilor constituie avantaje potenţiale ale organizaţiilor:
    a) cu piramide ierarhice înalte (alungite);
    b) cu structuri organizatorice descentralizate;
    c) cu piramide ierarhice aplatizate.

CAPITOLUL 7

ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Asigurarea, menținerea și dezvoltarea resurselor umane ale firmelor sunt preocupări majore în managementul modern. Activitățile impuse de realizarea acestor deziderate oferă suportul indispensabil antrenării eficace a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale.

Vă rugăm să citiți cu atenție subiectele tratate în capitolul următor. Parcurgeți apoi testele de autoevaluare și rezolvați aplicațiile din finalul capitolului.

Veți ști:

- *Care sunt principalele activități ale managementului resurselor umane;*
- *În ce constă analiza posturilor și importanța ei pentru organizație;*
- *Cum poate fi făcută estimarea necesarului viitor de personal;*
- *Care sunt cele mai importante aspecte în procesele de recrutare și selecție a personalului;*
- *Ce înseamnă formarea profesională și cum trebuie ea organizată;*
- *Cum poate fi făcută o bună evaluare a performanțelor în muncă;*
- *Care sunt principalele forme de recompensare practicate în întreprinderi.*

7.1. Planificarea resurselor umane

Managementul resurselor umane reuneşte un ansamblu de activităţi prin care se asigură planificarea, procurarea, menţinerea şi dezvoltarea celor mai importante resurse ale unei organizaţii, respectiv cele umane (figura 7.1). Aceste activităţi sunt realizate de manageri cu sprijinul substanţial, îndeosebi în organizaţiile mari, al unor specialişti cu abilităţi şi cunoştinţe avansate în domeniu.

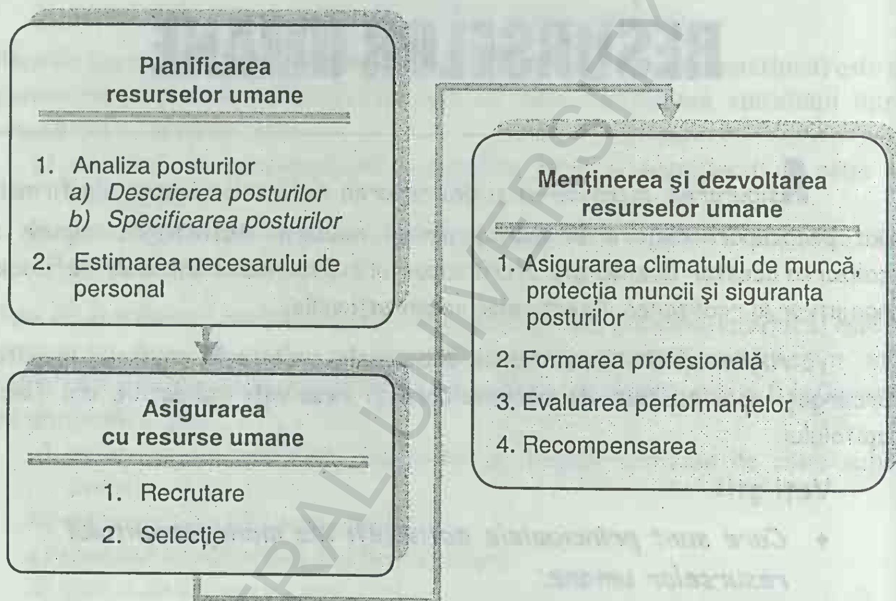


Figura 7.1. Activităţi în managementul resurselor umane

Principalul efort impus de planificarea resurselor umane este concentrat în două direcţii: analiza posturilor şi estimarea necesarului viitor de personal.

7.1.1. Analiza posturilor de muncă

Un post de muncă este definit de totalitatea sarcinilor de muncă, a atribuţiilor şi responsabilităţilor desemnate în mod permanent şi organizat unei persoane, conform particularităţilor locului de muncă deservit. Aceste sarcini, atribuţii şi responsabilităţi, împreună cu condiţiile de muncă şi cunoştinţele, aptitudinile şi abilităţile necesare ocupantului postului sunt evidenţiate – în urma unui proces complex de investigare şi studiu, numit *analiza postului* – într-un document specific ce poartă numele de *fişa postului* (în partea finală a capitolului este redat un formular de realizare a fişei postului).

Cele mai eficace metode de analiză a posturilor sunt: intervievarea, ancheta prin chestionar şi analiza funcţională a postului.

Intervievarea, ca metodă de culegere a informaţiilor pertinente despre postul de muncă investigat, presupune ca analistul să viziteze locul de muncă şi să discute cu deţinătorul postului respectiv şi cu superiorul acestuia. O manieră eficace de a proceda o constituie intervievarea structurată pe baza unui plan de discuţii, în care să fie consemnate toate aspectele ce interesează în analiză: atribuţii şi responsabilităţi, condiţii de muncă, cunoştinţe, aptitudini şi abilităţi necesare, nivelul educaţiei etc. În timpul interviului şi imediat după aceea, analistul trebuie să formuleze o serie de judecăţi de valoare cu privire la informaţiile ce vor fi reţinute şi la gradul lor de importanţă pentru configurarea fişei postului.

Chestionarul este un mijloc general de înregistrare a informaţiilor despre postul de muncă analizat, constând din întrebări, deschise sau închise, incluse într-un formular. Acesta se înmânează ocupanţilor posturilor analizate şi managerilor direcţi pentru a fi completat cu răspunsurile cerute (în mod independent de către titularii posturilor şi şefii acestora). Este indicat totuşi ca ancheta prin chestionar să fie completată cu ancheta prin interviu.

Chestionarul de analiză a posturilor poate avea următoarea structură:

- titlul postului; departamentul, organizaţia;
- descrierea conţinutului muncii (sarcinile de muncă executate);
- atribuţii şi responsabilităţi ce revin ocupantului postului;
- maşini şi echipamente utilizate;
- programul de lucru;
- mediul de activitate (condiţiile de muncă);
- situaţii de risc;
- aptitudini fizice şi psihice necesare;
- abilităţi particulare necesare;
- cerinţe educaţionale şi de pregătire profesională.

Analiza funcţională a postului este o metodă prin care se încearcă obţinerea unui instrument unic de analiză a postului care să poată fi folosit pentru o mare varietate de posturi. Conform acestei abordări, toate posturile pot fi descrise în termeni legaţi de nivelurile de implicare faţă de oameni, date şi lucruri. De exemplu, un post poate să implice următoarele: operare calculator (lucruri), îndrumarea oamenilor şi sinteza datelor. Aceste trei niveluri de implicare descriu gradul de complexitate al postului de muncă.

Principalele premise ale analizei funcţionale a postului sunt:

- trebuie făcută o distincţie clară între sarcinile postului, care constau în activităţi desfăşurate la locul de muncă, şi funcţiile postului care reprezintă scopul activităţilor de muncă;
- toate posturile sunt legate de date, oameni şi lucruri;
- angajaţii utilizează resursele fizice în relaţie cu lucrurile, resursele mentale în relaţie cu datele şi resursele interpersonale în relaţie cu oamenii;
- funcţiile DOL (Date, Oameni, Lucruri) sunt ierarhic ordonate de la complex la simplu;
- performanţa umană implică abilităţi de adaptare, funcţionale şi de conţinut. *Abilităţile de adaptare* sunt acelea care fac un individ capabil să se integreze într-un anumit mediu organizaţional. *Abilităţile funcţionale* sunt acelea care-l fac pe individ capabil să relaţioneze cu date, oameni şi lucruri. Abilităţile funcţionale sunt dezvoltate de obicei prin educaţie şi training. *Abilităţile de conţinut* sunt abilităţi cerute pentru a executa anumite operaţii particulare, abilităţi dobândite de obicei prin exerciţiu, acumulând experienţă.

Nivelurile de realizare a funcţiilor DOL la un anumit post sunt estimate prin utilizarea unor scări de valori unice. De exemplu, pentru funcţia privind lucrul cu datele sunt utilizate următoarele poziţii pe scara de valori (de la complex la simplu): sintetizare, coordonare, analiză, compilare, calculare, copiere, comparare.

Analiza posturilor are două componente mai importante: descrierea posturilor şi specificarea posturilor.

a. Descrierea postului presupune *precizarea sarcinilor de muncă ce trebuie realizate la acel post, a condiţiilor de muncă specifice, precum şi a performanţelor (rezultatelor) ce se aşteaptă a fi obţinute de către ocupantul postului.* Descrierea postului priveşte mai mult munca ce trebuie depusă.

Întrebări care pot servi la descrierea postului

a) Scopul postului
- Care este scopul final al postului ?
- Care sunt rezultatele dorite a fi obţinute ?

b) Explicarea a ceea ce persoana trebuie să facă
- Care este cea mai importantă activitate ?
- Care sunt activităţile secundare ?
- Cât de des îndeplineşte aceste activităţi ?
- Care este natura şi scopul deciziilor pe care trebuie să le ia în îndeplinirea activităţilor ?

c) Specificarea modului în care persoana trebuie să-şi îndeplinească sarcinile
- Ce metode, îndemânări şi/ori tehnologii foloseşte ?
- Care sunt condiţiile generale de muncă (loc, program de activitate, avantajele, colegii) ?

d) Standardele de excelenţă pentru acel post
- Ce standarde procedurale sunt stabilite pentru acel post?
- Ce standarde sunt stabilite pentru aspectele privind relaţiile cu clienţii?
- Cum este măsurată calitatea?

e) Descrierea legăturii cu alte posturi
- Ce contacte interne şi externe vor fi dezvoltate?
- Care este sistemul de raportare?

Principalele responsabilităţi ale postului de asistent al directorului general

- responsabil cu comunicaţia în firmă, în toate formele: verbal, scris, e-mail, telefonic;
- responsabil cu elaborarea şi redactarea informaţiilor scrise;
- responsabil de centralizarea, analiza şi sinteza informărilor, a formularelor de diverse tipuri, a cererilor, a actelor, documentelor;
- are rolul de a discuta cu clienţii importanţi şi de a le oferi soluţia adecvată la cerinţele acestora;
- are rolul de a controla şi de a se încadra în bugetul de cheltuieli administrativ-gospodăreşti;
- răspunde de asigurarea necesarului pentru fiecare din departamentele de la sediul companiei;
- răspunde de obţinerea şi actualizarea autorizaţiilor în firmă (de funcţionare, mediu, sanitară, protecţia muncii, etc);
- contribuie la planificarea activităţilor;
- ajută la analiza şi prelucrarea bazelor de date, precum şi la conceperea evaluărilor activităţii companiei;
- preia o parte din sarcinile directorului general în lipsa acestuia;
- răspunde de puntea de comunicare în cazul problemelor dintre şefi şi angajaţi;
- face tot posibilul pentru a juca rolul de ambasador al bunelor intenţii ale conducerii;
- ajută la gestiunea conflictelor tratându-le pozitiv, orientându-se spre soluţii constructive;
- gestionează şi urmăreşte desfăşurarea proiectelor;
- responsabil de gestionarea eficientă a timpului, a resurselor de lucru, face tot posibilul pentru a îmbunătăţi şi eficientiza tehnicile de lucru din cadrul firmei;
- supraveghează tranzacţiile de afaceri şi respectarea termenelor de către şefi, angajaţi şi prestatorii externi de servicii;
- are rol activ în dezvoltarea echipei şi a spiritului de echipă în cadrul firmei.

b. Specificarea postului presupune *identificarea caracteristicilor personale (a cunoştinţelor, abilităţilor, deprinderilor) pe care trebuie să le aibă ocupantul postului de muncă pentru a-şi îndeplini cât mai bine sarcinile* (tabelul 7.1).

Spre deosebire de descrierea postului, care priveşte mai mult munca ce trebuie depusă, specificarea postului caracterizează mai degrabă omul ce trebuie să presteze această muncă.

Caracteristici personale

Tabelul 7.1

Manageri	inteligenţă; memorie; capacitate de organizare şi de gestiune a timpului; nivelul vocabularului şi fluenţa exprimării; personalitate; creativitate; sociabilitate; dinamism; spirit de iniţiativă şi de decizie; autonomie, sens al responsabilităţii; încredere în sine
Personal de birou	inteligenţă; memorie; capacitate de a învăţa pe baza experienţei; atenţie; nivelul vocabularului şi corectitudinea scrierii; aptitudini în redactarea unei adrese; dinamism; iniţiativă; autonomie; încredere în sine; rezistenţă la stres; spirit de organizare; mod de prezentare
Comercianţi	inteligenţă; memorie; capacitate de a învăţa pe baza experienţei; atenţie; nivelul vocabularului; aptitudini specifice; dinamism; iniţiativă; energie şi disciplină; perseverenţă; încredere în sine; rezistenţă la agresiune; dorinţă de progres; autonomie
Personal muncitor	inteligenţă concretă; memorie; capacitate de a învăţa; atenţie; dexteritate; vigilenţă; forţă fizică; vivacitate; rezistenţă la munci de rutină; spirit de echipă; rapiditate/precizie; punctualitate

Întrebări care pot servi la specificarea postului

a) *Cunoştinţele strict necesare pentru îndeplinirea postului* (Ce trebuie să ştie persoana despre post, metode, produse/servicii şi clienţi?; Ce nivel educaţional trebuie să aibă?; Ce pregătire-formare este necesară?

b) *Abilităţile strict necesare ale persoanei* (Ce are de făcut în mod concret?; Ce abilităţi vor fi necesare?; Ce abilităţi, privind lucrul cu oamenii, fac parte din sarcinile postului?)

c) *Trecerea în revistă a altor abilităţi şi caracteristici ale comportamentului*(În plus, faţă de abilităţile strict necesare, ce abilităţi mai sunt de dorit pentru îndeplinirea postului?)

d) *Specificarea standardelor pentru abilităţi* (Cum este definit nivelul de excelenţă pentru cunoştinţe şi abilităţi personale?; Care sunt indicatorii observabili pentru acest post?)

Descrierea rezultatelor aşteptate a fi obţinute (Care sunt rezultatele dorite a fi obţinute?; Cum se vor măsura performanţele?)

Cunoştinţele, competenţele şi abilităţile managerului executiv (director general, preşedinte etc.)

Cunoştinţe:

- *Management:* cunoaşterea şi înţelegerea afacerii, precum şi a principiilor managementului care vizează planificarea strategică, alocarea resurselor, modelarea resurselor umane, tehnicile de leadership, metodele de producţie, coordonarea oamenilor şi a resurselor;
- *Cunoştinţe lingvistice:* vocabular adecvat, capacitate de a construi fraze logice, coerente şi corecte din punct de vedere gramatical. În funcţie de situaţie, capacitatea de comunica în cel puţin o limbă de circulaţie, îndeosebi engleza.
- *Legislaţie:* cunoaşterea legilor, a reglementărilor guvernamentale, a cazuisticii, a codurilor care reglementează activitatea în domeniu, precum şi a sistemului şi a regulilor politice;
- *Educaţie şi formare profesională:* cunoaşterea principiilor şi a metodelor de alcătuire a curriculumului şi de configurare a formării profesionale şi de măsurare a efectelor pregătirii;
- *Economice şi financiare:* cunoştinţe economice şi înţelegerea principiilor şi practicilor financiare, bancare, contabile şi a pieţei de capital;
- *Resurse umane:* cunoaşterea principiilor şi procedurilor de recrutare şi selecţie a personalului, de formare profesională, de evaluare a performanţelor salariaţilor şi de recompensare. Cunoaşterea procedurilor în relaţiile cu salariaţii (individuali sau grupuri, inclusiv sindicate) şi în desfăşurarea procedurilor de negociere. Cunoştinţe în domeniul sistemelor informaţionale ale resurselor umane.

Competenţe:

- *Vorbire:* a vorbi cu alţii pentru a obţine informaţii utile;
- *Scriere:* a comunica cu alţii într-un mod adecvat necesităţilor audienţei;
- *Ascultare activă:* a acorda toată atenţia interlocutorilor, a înţelege ceea ce ei spun, a pune întrebări adecvate şi a nu-i întrerupe în momente nepotrivite;
- *Coordonare* : a ajusta propriile acţiuni prin corelare cu acţiunile altora;
- *Gândire critică*: abordarea logică şi folosirea analizei pentru abordarea problemelor, identificarea punctelor tari şi ale celor slabe în cazul soluţiilor alternative, precum şi pentru formularea concluziilor.

Abilităţi:

- *Capacitatea de a înţelege mesajele verbale:* abilitatea de a asculta şi a înţelege informaţiile şi ideile care îi sunt transmise în mod verbal;
- *Comunicare verbală expresivă:* abilitatea de a comunica informaţii şi idei în vorbire şi de a fi înţeles;
- *Capacitatea de a înţelege mesajele scrise:* abilitatea de a citi şi a înţelege şi informaţii prezentate în scris;
- *Comunicare scrisă expresivă:* abilitatea de a comunica informaţii şi idei în scris şi de a fi înţeles;
- *Gândire inductivă:* abilitatea de a combina fragmente de informaţii pentru a forma reguli generale sau concluzii (inclusiv găsirea relaţiilor între evenimente aparent fără legătură);
- *Claritatea vorbirii:* abilitatea de a vorbi clar şi a fi înţeles de către ceilalţi.

7.1.2. Estimarea necesarului de personal

Determinarea necesarului viitor de personal este un proces complex cu două componente esenţiale: previziunea cererii de personal şi previziunea ofertei interne de personal.

Cererea viitoare de personal, pe un orizont de planificare dat, poate fi estimată pornind de la planurile strategice de ansamblu ale organizaţiei (vezi figura 7.2). Scopul este acela de a aprecia care sunt diferitele tipuri de posturi de muncă (funcţii, meserii) de care organizaţia are nevoie în viitor şi ce număr de posturi (locuri) de muncă vor fi necesare pentru fiecare tip de post.

Informaţiile necesare pot fi preluate din sistemele informaţionale interne ale organizaţiei (de exemplu, din sistemul de planificare a vânzărilor, sistemul de planificare a capacităţilor de producţie, sistemul de analiză şi proiectare a posturilor de muncă etc.) sau pot fi procurate din surse externe (statistici guvernamentale, asociaţii ale producătorilor/operatorilor din anumite ramuri de activitate, firme specializate care oferă acces on-line pentru consultarea unor baze de date publice etc.).

Numărul de posturi de muncă estimat, pe total şi pe categorii de personal, constituie *necesarul brut de personal*.

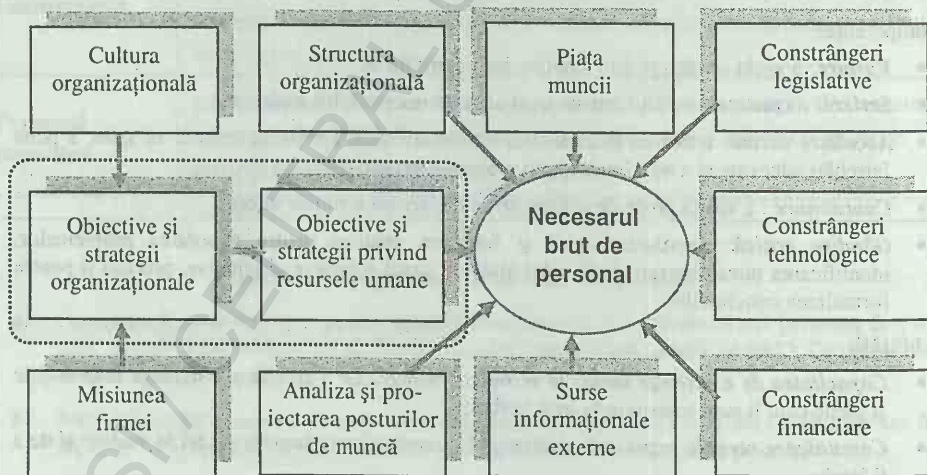


Figura 7.2. Factori de influenţă a necesarului brut de personal

Oferta viitoare de personal, pe acelaşi orizont de planificare dat, poate fi estimată pornind de la disponibilul de personal existent în organizaţie. Informaţiile preluate din sistemele de evidenţă a personalului, de evidenţă a posturilor

(locurilor) de muncă şi de analiză a posturilor de muncă sunt relativ uşor convertite într-un *disponibil curent de personal* care specifică, pentru fiecare tip de post de muncă (categorie de personal), numărul de persoane care dețin abilitățile / deprinderile / cunoştințele necesare pentru ocuparea unui post de acel tip.

Disponibilul curent de personal este apoi convertit într-un *disponibil previzionat de personal,* pe orizontul de planificare dat, în principal prin extrapolarea tendințelor deja manifestate de evoluția „naturală" a personalului (pensionări, demisii, transferări, promovări etc.).

Scăzând din necesarul brut de personal disponibilul previzionat de personal, se determină un ***necesar net de personal,*** pentru fiecare categorie de personal (tip de post de muncă) în parte. Acest necesar net de personal poate fi pozitiv sau negativ, ceea ce va impune, la momentul oportun, declanşarea unor acțiuni corespunzătoare: recrutare, selecție, formare profesională, transferare, promovare, în primul caz; restrângerea personalului prin concediere, încurajarea pensionării înainte de termen, încurajarea plecărilor benevole etc., în al doilea caz.

7.2 Asigurarea cu resurse umane

7.2.1. Recrutarea personalului

Recrutarea personalului constă în atragerea şi constituirea unui lot de candidați potriviți pentru a ocupa unul sau mai multe posturi de muncă vacante.

Recrutarea poate fi făcută din două surse: din *interiorul organizației* şi din *exteriorul organizației.*

a. **Recrutarea din interior** presupune identificarea persoanelor din cadrul organizației care ar putea ocupa un loc de muncă devenit vacant şi care, în prezent, ocupă o altă poziție mai puțin importantă.

Recrutarea din interior poate fi substanțial îmbunătățită prin dezvoltarea unor proceduri specifice de evidență a resurselor umane şi de inventariere a posibilităților de înlocuire a titularilor cu alte persoane existente deja în organizație (vezi tabelul 7.2). O astfel de inventariere a posibilităților de înlocuire pe post oferă garanția că, în situații de criză, pentru orice titular de post mai există încă 2 – 3 persoane care au cunoştințele şi abilitățile necesare. Se pot contura astfel programe raționale de formare profesională, avându-se în vedere atât necesitățile prezente, cât şi cele de perspectivă. În plus, sistemul constituie şi un factor de presiune asupra titularilor posturilor, care ştiu că, dacă performanțele lor sunt sub nivelul acceptat, în orice moment alte 2 – 3 persoane sunt apte să-i înlocuiască.

Formular de înlocuire pe post

Tabelul 7.2.

Denumirea postului	....	**Departamentul**	....
Atribuţii esenţiale		Abilităţi strict necesare pentru ocupantul postului	
1. .... 2. .... 3.		1. .... 2. .... 3.	

Ocupantul actual al postului							
Numele şi prenumele							
De când este angajat, salariul şi vârsta			Performanţe actuale şi potenţial de dezvoltare			Când poate părăsi postul actual	
Pe postul actual			*Calificativele în ultimii 3 ani*			*Promovare*	
În firmă						*Pensionare*	
Vârsta			*Potenţialul de dezvoltare*			*Plecare din firmă*	
Salariul actual							
Necesită pregătire pe postul actual?	NU	DA	Dacă DA, care este conţinutul concret al pregătirii?				

Prima persoană care poate ocupa postul							
Numele şi prenumele							
Denumirea postului actual							
De când este angajat, salariul şi vârsta			Performanţe actuale şi potenţial de dezvoltare			Când va fi pregătit să ocupe postul	
Pe postul actual			*Calificative în ultimii 3 ani*			*Imediat*	
În firmă						*Minimum 3 luni*	
Vârsta			*Potenţialul de dezvoltare*			*Minimum 6 luni*	
Salariul actual						*Minimum 1 an*	
Necesită pregătire pe postul vizat a fi ocupat?	NU	DA	Dacă DA, care este conţinutul concret al pregătirii?				

A doua persoană care poate ocupa postul							
Numele şi prenumele							
Denumirea postului actual							
De când este angajat, salariul şi vârsta			Performanţe actuale şi potenţial de dezvoltare			Când va fi pregătit să ocupe postul	
Pe postul actual			*Calificative în ultimii 3 ani*			*Imediat*	
În firmă						*Minimum 3 luni*	
Vârsta			*Potenţialul de dezvoltare*			*Minimum 6 luni*	
Salariul actual						*Minimum 1 an*	
Necesită pregătire pe postul vizat a fi ocupat?	NU	DA	Dacă DA, care este conţinutul concret al pregătirii?				

Recrutarea cu prioritate din interior este o politică de personal utilizată frecvent în organizații datorită avantajelor ei: este motivantă pentru angajați, iar potențialii candidați pentru ocuparea unui loc de muncă vacant sunt mult mai bine cunoscuți decât cei din exterior.

Exagerarea promovării cu prioritate din interior poate avea și unele inconveniente:

- insuficienta preocupare pentru îmbunătățirea performanțelor și competențelor profesionale individuale, angajații știind că, atunci când le vine rândul, au șanse mari să fie promovați;
- lipsa ideilor noi, proaspete, pe care oamenii din exterior le pot aduce cu ei la noul loc de muncă.

b. Sursele externe de recrutare pot fi școli, colegii, universități, alte firme sau instituții, populația neocupată dintr-un anumit areal geografic. Recrutarea din surse externe se poate realiza prin anunțuri în mijloacele de informare în masă, recrutare directă din școli și universități sau prin apelul la serviciile oferite de firme și agenții specializate de recrutare.

7.2.2 Selecția personalului

Selecția presupune alegerea unui individ, considerat a fi cel mai potrivit pentru ocuparea unui post de muncă vacant, dintre toți indivizii lotului constituit prin recrutare. Dacă, în urma recrutării, lotul de candidați nu cuprinde cel puțin două persoane, nu putem vorbi de o selecție de personal.

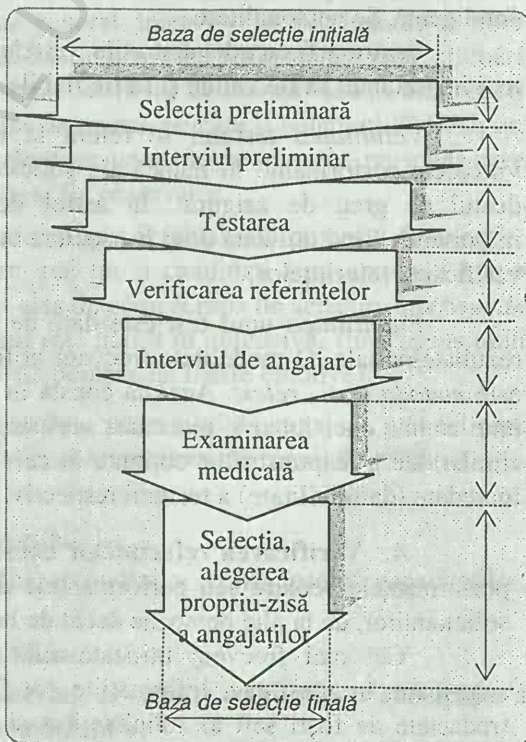


Fig. 7.3. Etapele procesului de selecție

Selecția personalului poate fi un proces complex, cu mai multe etape:

1. selecția preliminară;
2. interviul preliminar;
3. testarea;
4. verificarea referințelor;
5. interviul de angajare;
6. examinarea medicală;
7. selecția propriu-zisă.

Aceste etape nu sunt întotdeauna obligatorii. Depinde de caracteristicile postului de muncă vacant, de resursele disponibile pentru selecţie şi de alte aspecte concrete ale situaţiei date, dacă sunt parcurse sau nu toate etapele enumerate.

1. Selecţia preliminară constă în analiza documentelor prezentate de candidaţi (cereri, CV-uri, scrisori de intenţie, diplome de studii, permise de conducere, certificate de cunoaştere a limbilor străine) pentru a elimina din start pe cei cu calificare insuficientă pentru ocuparea postului vacant.

2. Interviul preliminar constă într-o discuţie sumară între solicitantul postului şi un specialist din cadrul departamentului „Resurse umane", prin care sunt clarificate unele aspecte din documentele prezentate şi sunt furnizate solicitantului informaţii succinte privind cerinţele postului de muncă şi marja de salariu în care s-ar putea încadra. În felul acesta pot fi eliminate, încă din start, persoanele cu nepotriviri evidente pentru postul respectiv sau care devin dezinteresate în urma discuţiei avute.

3. Testarea. Un test utilizat în procesul de selecţie furnizează, de fapt, o mostră de comportament pentru a face inferenţe (deducţii) cu privire la comportamentul sau performanţele viitoare ale individului testat. În practica selecţiei sunt folosite diferite tipuri de teste: de cunoştinţe, de aptitudini, de inteligenţă, de personalitate.

Pentru a fi cu adevărat utile, testele trebuie să îndeplinească două condiţii mai importante: să fie valide şi să fie fiabile.

Validitatea testului se referă la măsura în care acesta poate reflecta viitoarele performanţe în muncă ale solicitanţilor. Validitatea este, de multe ori, destul de greu de asigurat. În astfel de situaţii, testarea devine mai puţin importantă, fiind utilizată doar în asociere cu alte instrumente de selecţie (interviul, verificarea referinţelor).

Fiabilitatea unui test este dată de consecvenţa sa, de reproductibilitatea rezultatelor sale. O modalitate frecvent utilizată de verificare a fiabilităţii testului este *metoda test - retest.* Aceasta constă în testarea unui grup de indivizi pe baza unui anumit chestionar şi retestarea aceluiaşi grup după un anumit timp. Gradul de similaritate a răspunsurilor obţinute în cele două momente distincte dă gradul de încredere (de fiabilitate) a testului respectiv.

4. **Verificarea referinţelor** constă în culegerea unor informaţii privind performanţele şcolare sau performanţele de la locurile de muncă anterioare ale solicitanţilor, de la alte persoane decât de la solicitanţi.

Cel mai frecvent utilizate sunt referinţele de la locurile de muncă anterioare. În acest caz, informaţiile pot fi obţinute fie din scrisori de referinţă (redactate de foşti şefi ai solicitanţilor şi aduse de aceştia), fie din investigaţii

întreprinse de către specialiştii din departamentul „Resurse umane", prin intervievarea foştilor managerii ai solicitanţilor. Minuţiozitatea verificării referinţelor depinde de importanţa postului pentru care se face selecţia.

5. Interviul de angajare presupune o discuţie mai amplă între solicitantul postului şi persoana care conduce interviul. Aceasta din urmă poate fi managerul postului de muncă scos la concurs sau un specialist din cadrul departamentului „Resurse umane".

Interviurile de angajare pot fi *structurate* sau *nestructurate*.

Interviul structurat are la bază o listă de întrebări prestabilite ce constituie un veritabil plan de discuţie. Majoritatea interviurilor utilizate în selecţie este de acest tip.

Avantajele interviurilor structurate sunt multiple:

- permit culegerea sistematică a întregii informaţii necesare;
- furnizează un mijloc de obiectivizare a informaţiilor culese (contribuie la reducerea erorilor de apreciere din partea celui care intervievează);
- asigură o cunoaştere similară pentru toţi solicitanţii intervievaţi.

Interviurile nestructurate nu au la bază liste de întrebări prestabilite, ci se desfăşoară prin discuţii cu caracter mai general, intervievaţii exprimându-se liber şi consistent pe diverse teme date. Acestea din urmă pot fi formulate prin întrebări de genul „Vorbiţi-ne despre fostul dumneavoastră loc de muncă" sau „Cum credeţi că veţi soluţiona problemele de la postul de muncă pe care îl solicitaţi ?" Desigur, pentru a fructifica informaţiile potenţiale dintr-un astfel de interviu, persoana care intervievează trebuie să fie bun psiholog şi fin observator.

Există şi alte tipuri de interviuri care pot fi folosite în procesul de selecţie. Exemple: *interviurile de grup*, în care mai mulţi candidaţi sunt antrenaţi într-o discuţie cu privire la un anumit subiect ales de către echipa de selecţie, *interviurile în condiţii de stres*, în care intervievatul este plasat în defensivă, fiind supus unui tir încrucişat de întrebări (pentru a depista persoanele foarte emotive).

Pentru a asigura o anumită eficacitate interviului de angajare, atât cel care intervievează, cât şi cel intervievat trebuie să respecte unele reguli de conduită.

Reguli pentru intervievator:

1. Să cunoască bine descrierea postului;
2. Să stabilească nivelul abilităţilor, aptitudinilor, cunoştinţelor, capacităţilor, exigenţelor cerute de post;
3. Să cunoască CV-ul fiecărui candidat;
4. Să pregătească cu atenţie interviul, în sensul stabilirii cu anticipaţie a întrebărilor ce vor fi adresate candidaţilor;

5. Să pregătească informaţiile pe care candidaţii le pot cere despre post şi organizaţie;
6. Să respecte programul de desfăşurare a interviului (data, ora, locul);
7. Să nu întrerupă desfăşurarea interviului pentru motive minore;
8. Să nu grăbească desfăşurarea interviului;
9. Să conducă interviul în aşa fel încât să obţină de la candidat toate informaţiile necesare pentru a lua o decizie;
10. Să trateze candidaţii cu consideraţie, iar climatul să fie destins;
11. Să coreleze gestica intervievaţilor (limbajul trupului) cu răspunsurile primite;
12. Să asculte cu atenţie pe fiecare candidat şi să nu-l întrerupă prea des;
13. Să asigure candidaţilor posibilitatea de a pune întrebări;
14. Să facă evaluarea candidaţilor imediat după interviu, pentru a nu greşi în aprecieri;
15. Să nu facă discriminări rasiale, politice, de gen, prin întrebările adresate;
16. Să încheie interviul în termeni amabili şi să comunice data când se vor anunţa rezultatele.

Reguli pentru intervievat:

1. Să nu vină cu răspunsuri învăţate pe de rost de acasă;
2. Să fie pregătit să răspundă la orice întrebare;
3. Să asculte atent ce îl întreabă cel care conduce interviul;
4. Să nu ezite când răspunde la întrebări;
5. Să dea răspunsuri scurte şi inteligibile;
6. Să evite detaliile, deoarece, la nevoie, se vor cere;
7. Să nu dea informaţii eronate, deoarece orice informaţie poate fi verificată;
8. Să nu se subaprecieze, dar nici să nu se supraaprecieze;
9. Să manifeste interes real pentru postul vacant, prin întrebări la obiect adresate celor ce intervievează.

6. Examinarea medicală are rolul de a stabili măsura în care solicitanţii postului au calităţile fizice necesare pentru realizarea sarcinilor de muncă prevăzute. Importanţa restricţiilor medicale în selecţie şi angajare este totuşi relativă, dat fiind interesul societăţii de a stimula integrarea profesională a persoanelor cu handicapuri fizice uşoare.

Întrebări care ar putea fi utilizate într-un interviu de angajare

1. Cine sunteți dumneavoastră, Doamnă/Domnişoară/Domnule X ?
Ca răspuns, solicitantul trebuie să formuleze o frază mai deosebită, care să atragă atenția şi să îi scoată în evidență calitățile.
2. De ce căutați un serviciu ?
Răspunsul trebuie să corespundă realității („Am fost concediat", „Nu mi s-a mărit salariul conform promisiunii" etc.). Un răspuns valorizant ar pute fi: „Munca pe care o făceam nu corespundea pregătirii şi aspirațiilor mele de realizare profesională".
3. Ce puteți oferi firmei noastre ?
Pentru a formula un răspuns pertinent, solicitantul trebuie să aibă informații concrete despre activitatea organizației respective.
4. Care sunt punctele dumneavoastră forte ?
Calitățile (punctele forte) vor fi prezentate succint şi fără emfază: „Ştiu să lucrez cu oamenii", „Sunt ordonat", „Mă descurc în situații dificile" etc.
5. Care sunt punctele dumneavoastră slabe ?
Este important să se răspundă cinstit la această întrebare, dar tot atât de important este să prezentăm un defect într-o lumină cât mai puțin nefavorabilă.
6. Vorbiți-ne despre unul dintre eşecurile dumneavoastră.
Va fi apreciat în mod negativ răspunsul care susține inexistența eşecurilor anterioare. La fel de nefavorabile este şi exagerarea propriilor insuccese.
7. Prezentați-ne una dintre realizările dumneavoastră.
Se va prezenta o realizare deosebită din activitatea de până în acel moment.
8. Ați dori să vă referiți la unele aspecte pe care nu le-am abordat ?
Este momentul să se întrebe despre caracteristicile concrete ale postului.

Întrebări care trebuie evitate într-un interviu de angajare

1. Întrebările care nu duc la un răspuns sincer.
Ex: „Cum v-ați împăcat cu colegii de muncă ?". De obicei se răspunde: „Bine";
2. Întrebări care conduc spre un anumit răspuns.
Ex: „Vă place să colaborați cu colegii ?". Răspunsul va fi „Desigur" sau „Da";
3. Întrebările privind rasa, religia, naționalitatea, starea civilă;
4. Întrebările care vizează obținerea unor informații deja existente în curriculum vitae sau în formularul de angajare.
Ex: „În ce liceu ați învățat ?", „Când ați terminat facultatea ?" etc. Se poate, în schimb, întreba: „Care au fost materiile dumneavoastră preferate şi de ce ?";
5. Întrebări care nu au legătură cu postul.
Unii dintre intervievatori cred că discuțiile despre vreme, sport etc. îi ajută pe candidați să se relaxeze. Practica arată că nu este aşa şi, în plus, astfel de întrebări consumă din timpul interviului.

7. Decizia de selecţie (alegerea finală) constă în reţinerea pentru angajare a aceluia dintre candidaţi despre care se crede, în urma parcurgerii etapelor precedente, că va avea cele mai bune performanţe în muncă.

De regulă, decizia finală este luată de managerul departamentului din care face parte postul vacant. Există şi situaţii când decizia de selecţie este luată de specialişti din departamentul „Resurse umane“, în special pentru posturile vacante de execuţie, cu un nivel mai modest de calificare. Uneori, în luarea deciziilor de selecţie pot fi antrenaţi şi membrii subunităţii organizatorice căreia îi aparţine postul vacant (viitorii colegi). Acest lucru poate îmbunătăţi decizia (fiind o decizie de grup) şi poate favoriza integrarea noului angajat în colectivul respectiv.

7.3. Menţinerea şi dezvoltarea resurselor umane

7.3.1. Formarea profesională

Formarea profesională reprezintă o modalitate prin care se asigură schimbarea sistematică a comportamentului angajaţilor, pregătindu-i astfel încât să poată obţine performanţele solicitate de *posturile* ocupate. Formarea este orientată pe *persoană* şi are drept scop îndeplinirea, în cât mai bune condiţii, a responsabilităţilor, în acord cu standardele firmei.

Formarea profesională diferă de la o firmă la alta şi, în cadrul aceleiaşi firme, de la un departament la altul.

Unele firme acordă o atenţie mai scăzută formării profesionale. Ele angajează, de regulă, oameni deja pregătiţi, certificaţi de diferite autorităţi şi organisme profesionale. Dacă într-o astfel de firmă este angajată o persoană mai puţin calificată, atunci ea este formată de un alt angajat, iar managerul sau proprietarul verifică periodic gradul de asimilare a noilor cunoştinţe sau dexterităţi practice.

Alte firme au programe extinse de pregătire profesională, pentru diferite orizonturi de timp. Un instrument util de planificare a formării profesionale în astfel de firme îl constituie formularul privind posibilităţile de promovare şi necesităţile de pregătire a resurselor umane (tabelul 7.3).

În strânsă corelare cu necesităţile firmei, dar şi cu posibilităţile de promovare se pot dezvolta programe de formare specifice. În aceste situaţii, se parcurg etapele prezentate în figura 7.4.

Formular privind posibilitățile de promovare şi necesitățile de pregătire a resurselor umane

Tabelul 7.3

Numele şi prenumele		**Denumirea postului actual**	
		Departamentul	
		Data completării formularului	

Atribuții esențiale ale postului ocupat	Abilități dovedite de ocupantul postului
1... 2... 3...	1. .... 2. .... 3. ....

De când este angajat şi salariul şi vârsta			Performanțe actuale şi potențial de dezvoltare				Când poate părăsi postul actual	
Pe postul actual			*Calificativele în ultimii 3 ani*				*Promovare*	
În firmă							*Pensionare*	
Vârsta			*Potențialul de dezvoltare*				*Plecare din firmă*	
Salariul actual								
Necesită pregătire pe postul actual?	NU	DA	Dacă DA, care este conținutul concret al pregătirii?					

Primul post pe care poate fi promovat	
Denumirea postului	Atribuții esențiale
	1... 2... 3. ....
Departamentul	
Abilități strict necesare pentru ocupantul postului	
Denumire	Gradul de pregătire
1... 2... 3...	1... 2... 3...

Necesită pregătire pe postul vizat a fi ocupat?	NU	DA	Dacă DA, care este conținutul şi forma de pregătire?	
Salariul posibil				

Când va fi pregătit să ocupe postul			Care sunt şansele maxime de promovare pe acest post		
	Imediat			*Imediat*	
	Max. 3 luni			*În min. 3 luni*	
	Max. 6 luni			*În min. 6 luni*	
	Max.1 an			*În min. 1 an*	

Al doilea post pe care poate fi promovat (se foloseşte aceeaşi structură a informațiilor)

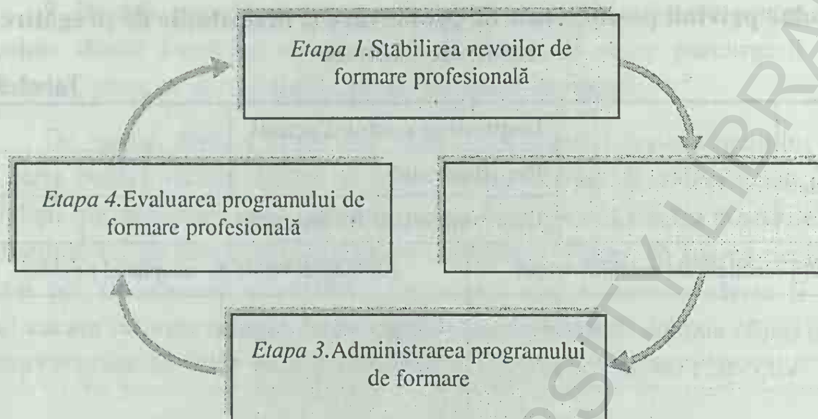


Figura 7.4. Etapele unui program de formare profesională

Organizarea formării profesionale trebuie să ia în considerare următoarele deziderate:

- orientarea spre formarea unor deprinderi specifice postului. Personalul care intră în contact cu clienţii, de exemplu, trebuie să aibă mai multe cunoştinţe despre marfa vândută şi capacităţi de comunicare, decât abilităţi de operare într-un registru de casă;
- tratarea tuturor angajaţilor ca având şanse potenţiale de avansare;
- recalificarea periodică a personalului;
- dezvoltarea programelor de formare profesională pornind de la ceea ce fac şi trebuie să facă angajaţii în munca lor. De exemplu, angajaţii din servicii trebuie să aibă o bună atitudine faţă de clienţi. Pregătirea trebuie să fie orientată spre seminarii prin care sunt formate abilităţi de a întreţine o atmosferă cât mai destinsă. Oamenii trebuie să înveţe cum să-şi facă bine meseria;
- însuşirea viziunii şi a valorilor organizaţiei. Managerii de vârf vor folosi programele de formare ca pe un prilej de a transmite viziunea lor despre viitorul organizaţiei. Cea mai bună formare este realizată prin exemple şi este de preferat ca cele mai bune exemple să vină de la vârful piramidei ierarhice.

7.3.2. Evaluarea performanțelor

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin, în raport cu postul ocupat. Acest procedeu mai este numit *clasificarea / evaluarea salariaților* sau *evaluarea rezultatelor.*

Procesul de evaluare a performanțelor este definit de Robert Bosquet ca fiind *un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, privind comportamentul profesional al personalului firmei.*

Explicitarea acestei definiții presupune evidențierea următoarelor caracteristici:

- *procedurile de evaluare* folosite corespund viziunii firmei privind modul în care aceasta concepe să facă afaceri, să organizeze activitățile și să orienteze personalul propriu;
- procedurile sunt *standardizate*, evitându-se pe cât posibil efectele negative cauzate de cei care evaluează. Standardizarea poate fi asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat;
- pentru ca aprecierile să fie corecte se vor folosi numai *informațiile fiabile*;
- sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în strânsă concordanță cu *ierarhia managerială.* Punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a performanțelor presupune o modificare a stării de spirit, necesitând o schimbare radicală a culturii manageriale. În acest caz, managerii trebuie să îndeplinească rolul de consultanți, acordând atenție formării și perfecționării personalului;
- un rol esențial în evaluare îl are *comportamentul profesional.* Procedurile utilizate trebuie să fie suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor ca urmare a influenței relațiilor afective dintre evaluator și evaluat.

În practică, procesul de evaluare cunoaște o serie de particularități determinate de condițiile concrete în care ea se efectuează, de scopurile urmărite și de metodele utilizate. Evaluarea performanțelor poate avea un rol benefic, atât pentru organizație, cât și pentru indivizi numai dacă este efectuată în mod corect.

Evaluarea poate fi și o sursă de nemulțumiri. Atunci când într-o întreprindere sindicatul este puternic, evaluarea performanței se efectuează în condiții mai dificile întrucât sindicatele doresc să pună accentul principal pe vechime și nu pe performanțe.

Evaluarea performanţelor poate fi: evaluare informală şi evaluare sistematică.

Evaluarea informală este întreprinsă ori de câte ori aceasta este necesară. Relaţiile zilnice între manager şi salariat oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanţa salariatului. Evaluarea informală, realizată prin conversaţie sau prin examinare, se utilizează îndeosebi atunci când timpul disponibil fiind limitat, nu permite întreruperea activităţii celui examinat.

Evaluarea sistematică are un caracter formal şi presupune un contact oficial între manager şi salariat, consemnarea impresiilor şi a observaţiilor privind performanţa salariaţilor efectuându-se în scris. În acest caz, managerul poate fi asistat de un specialist în evaluarea resurselor umane pentru a se asigura că evaluarea sa este corectă.

Obiectivele evaluării. Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompensa pe care un salariat speră să o primească şi productivitatea pe care o realizează, succesiunea normală fiind: *productivitate – evaluarea performanţei – recompensă.* Dacă unul dintre aceste elemente lipseşte sau este incorect definit, atunci salariaţii nu mai primesc recompensele pe care le merită. Evaluarea performanţelor permite acordarea măririlor de salarii pe bază de merite şi nu în funcţie de vechime.

Indiferent de metoda folosită, înţelegerea scopului final al evaluării are un rol esenţial. Când evaluarea este folosită pentru dezvoltarea salariatului ca resursă, rezultatele sunt bune. Când managerii folosesc acest sistem ca pe o ameninţare sau nu-i înţeleg limitele, sistemul dă greş.

Rezultatele sunt bune atunci când managerii înţeleg menirea evaluării şi o aplică în mod corect. De aceea, orice evaluare ar trebui să cuprindă şi afirmaţii de genul: *iată punctele tale tari şi cele slabe* şi *iată calea prin care le poţi reduce pe cele slabe.*

Criteriile de evaluare vizează fie *trăsăturile de personalitate* ale indivizilor, fie *rezultatele şi evenimentele trecute* care au fost obţinute sau au avut loc într-o perioadă determinată.

Alegerea criteriilor de evaluare presupune identificarea prealabilă a celor mai importante caracteristici de personalitate, responsabilităţi şi tipuri de activităţi specifice fiecărui post. Identificarea cât mai corectă a cerinţelor de performanţă presupune elaborarea prealabilă a unei liste cuprinzând obiectivele ce trebuiesc îndeplinite.

Pentru aceasta se pot folosi următoarele *surse de informaţii*: cerinţele clientului; activităţile care fac obiectul muncii; descrierea postului; planurile strategice ale organizaţiei; responsabilităţile sau obiectivele şefului ierarhic; opiniile celor care execută activităţi similare.

Printre *criteriile de evaluare* putem menționa:

- caracteristicile personale (aptitudini, comportament şi personalitate);
- competența (cunoştințe pentru exercitarea atribuțiilor postului);
- caracteristicile profesionale (vigilență, disponibilitate, autocontrol);
- interesul pentru resursele alocate postului;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al firmei; adaptabilitatea la post;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de inovare; spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților şi antrenarea personalului;
- comunicarea (receptarea şi transmiterea informațiilor).

Cine face evaluarea performanțelor? Evaluarea performanțelor se poate efectua astfel:

- managerii îşi evaluează şi clasifică subordonații;
- subordonații îşi evaluează / clasifică superiorii;
- salariații de pe poziții echivalente se evaluează / clasifică între ei;
- autoevaluarea;
- evaluarea performanțelor de către evaluatori externi.

Prima modalitate de efectuare a evaluării este cea mai folosită. În majoritatea organizațiilor, superiorul direct are responsabilitatea evaluării, aprobarea rezultatelor aparținând şefului ierarhic al acestuia. În practică sunt aplicate şi diverse alte combinații ale metodelor de mai sus.

Metode de evaluare a performanțelor. La evaluarea performanțelor se folosesc o serie de metode care pot fi grupate în:

- *metode de ierarhizare pe categorii* (scări de ierarhizare grafică; liste de verificare; alegere forțată);
- *metode comparative* (ierarhizare simplă; comparare pe perechi; distribuție forțată);
- *teste de personalitate*;
- *metode descriptive* (incidentul critic; eseul);
- *metode bazate pe comportament* (metoda scărilor de evaluare şi de ierarhizare);
- *managementul prin obiective.*

Dintre acestea, o aplicabilitate mai amplă o au: metoda listelor de verificare, distribuția forțată şi incidentul critic.

Metoda listelor de verificare permite evidenţierea gradului în care există o corespondenţă între anumite afirmaţii / calificative / dexterităţi / obiective şi performanţele angajatului. Lista poate fi elaborată în aşa fel încât afirmaţiilor şi calificativelor să le corespundă anumiţi coeficienţi de importanţă. De obicei, aceşti coeficienţi nu sunt cunoscuţi de cel care efectuează, în mod direct, evaluarea. Aceste liste cuprind informaţii de genul: termină lucrul la timp; rareori este de acord să facă ore suplimentare; este cooperant şi săritor; acceptă critica; se străduieşte să-şi îmbunătăţească performanţele. Pentru fiecare afirmaţie se identifică diferite grade, corespunzător situaţiei în care se găseşte cel evaluat.

Distribuţia forţată constă în efectuarea comparaţiilor pe o scară gradată. Conform acestei metode se porneşte de la premisa că performanţele salariaţilor permit plasarea lor în cele cinci zone (excelenţi, buni, medii, slabi şi foarte slabi) după o pondere care urmează distribuţia normală a lui Gauss. Dezavantajul acestei metode constă în faptul că şeful direct are deseori reţineri în a plasa un salariat pe prima sau pe ultima poziţie a listei. De asemenea, în cazul grupurilor mici de salariaţi nu sunt suficiente elemente pentru obţinerea unei distribuţii de tip Gauss.

Incidentul critic. Prin această metodă, managerul înregistrează toate elementele extreme (*incidente critice*) privind aspectele favorabile şi defavorabile ale activităţii salariatului. Lista incidentelor critice este întocmită pentru fiecare salariat, pe întreaga perioadă de evaluare. Această metodă, folosită împreună cu altele, serveşte la evidenţierea argumentelor pentru care un angajat a fost evaluat într-un anumit fel. Aplicarea corectă a metodei presupune definirea clară a situaţiilor care pot constitui un *incident*, evitându-se astfel apariţia unor diferenţe semnificative de la un manager la altul. Pe de altă parte, este necesar ca managerul să-şi noteze zilnic unele remarci privind subiecţii evaluaţi, ceea ce duce la un mare consum de timp. Metoda poate avea şi efecte pe plan psihologic, salariaţii fiind îngrijoraţi de cele ce îşi notează şeful despre ei, însemnările căpătând semnificaţia unei liste negre.

Surse generatoare de erori în procesul de evaluare. În procesul de evaluare intervin o multitudine de cauze care pot să altereze rezultatele. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează, dar frecvenţa apariţiei lor este favorizată de natura metodei utilizate. De aceea, este util ca cei care efectuează evaluările să ştie *unde* şi *când* pot apărea aceste erori, dar şi *cum* pot fi ele prevenite.

Principalele erori care pot apărea în procesul de evaluare a performanţelor sunt:

- utilizarea unor standarde variabile de la un salariat la altul;
- impactul evaluării de moment; subiectivismul evaluatorului;
- severitatea diferită a evaluatorilor;

- efectul de halou, datorită căruia, chiar dacă sunt folosite mai multe criterii de evaluare, aprecierea din punct de vedere al criteriului principal estompează toate celelalte evaluări;
- erori de contrast, generate de compararea persoanelor între ele şi nu cu standardele de performanță.

Comunicarea rezultatelor şi reacțiile salariaților. După ce evaluările au fost efectuate, rezultatele urmează a fi comunicate celor în cauză, astfel încât ei să cunoască poziția lor în cadrul organizației. Comunicarea rezultatelor poate înlătura eventualele neînțelegeri de ambele părți.

În timpul comunicării, managerul va pune accentul pe consultarea salariaților şi pe identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor, evitând a se limita la afirmații de genul „*iată cum sunteți voi cotați*". Accentuând necesitatea dezvoltării, a perfecționării, ambele părți au posibilitatea de a cântări performanțele obținute şi de a evalua posibilitățile de îmbunătățire.

Comunicarea rezultatelor evaluării reprezintă o bună ocazie de a dialoga, dar şi un pericol; este o experiență emoțională pentru ambele părți, deoarece managerul trebuie să comunice atât aprecieri laudative, cât şi critici constructive. Dar, chiar şi aprecierile pozitive, dacă nu sunt transmise într-un mod abil, pot provoca reacții de adversitate.

7.3.3 Recompensarea angajaților

Recompensarea angajaților este principala cale de menținere a resurselor umane într-o organizație, fiind, în acelaşi timp, şi pârghia esențială de motivare a oamenilor în procesul muncii prestate pentru organizație.

Într-o economie de piață, principalul mod de recompensare îl constituie banii. Recompensele băneşti oferite de firme sunt, în general, de două tipuri: recompense directe (salarii) şi recompense indirecte (facilități).

Recompensele financiare directe pot fi sub diverse forme (figura 7.5):

- *plata în funcție de timpul lucrat*, numită şi plata în regie, cu o sumă fixă şi un ansamblu de sporuri (pentru munca de noapte, pentru condiții de muncă deosebite etc.);
- *plata în funcție de realizări cantitative*, numită şi plata în acord, „pe bucată", cu forma ei particulară – acordul progresiv – care presupune sume mai mari pentru depăşirea normei;
- *plata în funcție de performanțe*, care presupune evaluarea indivizilor după o serie de criterii multiple şi recompensarea lor bănească pe baza performanțelor individuale astfel evaluate.

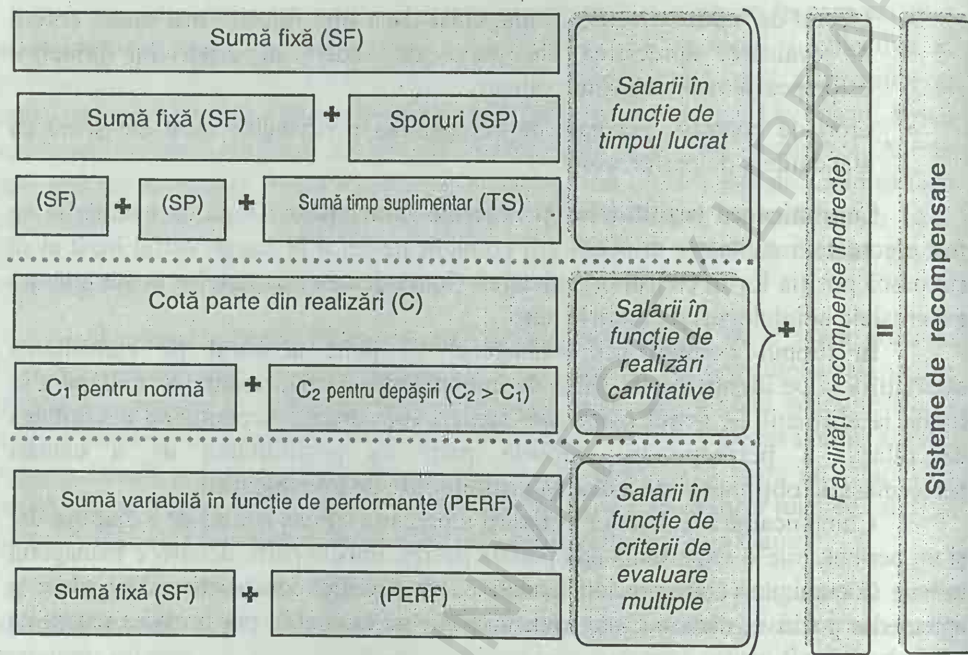


Figura 7.5 Forme de recompensare financiară

Recompensele financiare indirecte, oferite angajaţilor în calitatea lor de membri ai organizaţiei, pot fi şi ele de mai multe feluri: participări la împărţirea profitului (gratificaţii), distribuiri de acţiuni, facilităţi financiare pentru continuarea studiilor, facilităţi de îngrijire a sănătăţii, facilităţi pentru asigurări de pensii, indemnizaţii pentru şomaj şi multe altele.

Pentru a atrage şi reţine oameni competenţi în organizaţie, recompensele financiare, îndeosebi cele directe, trebuie strâns corelate cu cele practicate pe piaţa muncii.



Verificați-vă cunoștințele și ...
... aplicați-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Analiza posturilor are drept obiectiv imediat:
   a) rotația posturilor;
   b) evaluarea posturilor;
   c) îmbogățirea posturilor;
   d) descrierea şi specificarea posturilor.

2. Stimularea performanţelor individuale prin asigurarea perspectivelor de promovare este un avantaj important al:
   a) recrutării interne;
   b) recrutării externe;
   c) retribuirii în acord;
   d) evaluării posturilor de muncă.

3. Prin hotărârea Consiliului Judeţean Iaşi, s-a decis angajarea a 5 economişti la departamentul „Dezvoltare economică zonală". Care dintre următoarele metode/instrumente pot fi folosite la selecţia personalului ?
   a) Metoda managementului prin obiective (MBO);
   b) Interviul;
   c) Metoda scărilor valorice ale comportamentului;
   d) Testul scris;
   e) Metoda incidentelor critice.

4. Care dintre următoarele elemente sunt erori frecvent întâlnite în procesul de evaluare a performanţelor ?
   a) Impactul disproporţionat al evenimentelor recente;
   b) Compararea performanţelor efective cu standardele prestabilite;
   c) Aprecierea exagerată din punct de vedere al criteriului principal, subestimând importanţa celorlalte criterii;
   d) Luarea în considerare a incidentelor critice.

5. Metoda distribuţiei forţate poate fi utilizată pentru:
   a) analiza posturilor;
   b) evaluarea posturilor;
   c) evaluarea performanţelor;
   d) formarea profesională a angajaţilor.

b. Aplicaţii

1. Să presupunem că faceţi parte din comisia de selecţie pentru angajarea unei persoane pe un post de vânzător, în cadrul unui raion cu produse electrocasnice. Conform opiniei lui J.R. Abbey. (*Hospitality Sales and Marketing*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan, 1996, p. 80), în cadrul interviului pot fi folosite următoarele întrebări:
   - *Ce vă place mai mult în lucrul cu clienţii ?*
   - *Care este cea mai importantă problemă pe care aţi învăţat-o din experienţa dumneavoastră cu clienţii ?*
   - *Cum vă organizaţi timpul pentru a maximiza eficacitatea în efectuarea serviciului ?*
   - *Cum ar proceda, în mod concret, dacă ar trebui să opereze cu un segment specific de clienţi într-un anumit domeniu de servicii ?*
   - *Cum programează clienţii ?*
   - *Cum procedează, în mod concret, pentru a servi clienţii ?*
   - *Ce informaţii este bine să aibă despre competitori ?*
   - *Ce informaţii trebuie să aibă operatorii din servicii despre procesul de „producţie" al serviciului pe care îl oferă clienţilor? Care sunt cele mai importante ?*
   - *Cum a depăşit dificultăţile pe care le-a avut cu clienţii (se va descrie o situaţie concretă pentru a arăta cum a procedat) ?*
   - *Care a fost cel mai dificil lucru pe care l-a învăţat în procesul de servire a clienţilor ?*
   - *Ce procedee foloseşte pentru a prospecta şi a influenţa solicitările clienţilor?*

   c) Ce alte întrebări aţi mai folosi pentru o cât mai corectă evaluare a candidaţilor ?

   d) Explicaţi raţionamentele folosite în procesul de selecţie.

2. În continuare sunt redate trei formulare, cu caracter general, care reprezintă: *fişa postului, fişa de evaluare a performanţelor individuale ale managerilor* şi *fişa de evaluare a performanţelor individuale ale personalului de execuţie.*

   a) analizaţi structura acestor formulare;

   b) alegeţi o anume organizaţie şi selectaţi câte două posturi de management şi de execuţie. Ce modificări / completări sunt necesare în structura acestor formulare?

   c) pentru posturile alese, elaboraţi fişele posturilor;

   d) încercaţi să efectuaţi evaluarea performanţelor pentru persoanele care ocupă aceste posturi.

Denumirea organizației ....
Serviciul ....
Biroul / Compartimentul ....

Fişa postului nr. ________

Prezenta constituie anexă la Contractul de muncă nr............. / ....

1. Elemente de identificare a postului

Denumirea postului	Alte elemente de identificare		
	....	....	....

Scopul principal al postului [3]	

2. Obiectivele generale ale postului

1	
2	
3	
4	

3. Condiții specifice privind ocuparea postului

Nr crt	Studii de specialitate	Perfecționări (specializări)
1		
2		
3		

4. Cunoştinţe de operare / programare pe calculator (necesitate şi nivel)

Nr crt	Cunoştinţe de operare / programare pe calculator	Necesitate	Nivel de cunoaştere
1			
2			
3			

5. Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere)

Nr crt	Denumire	Necesitate	Nivel de cunoaştere
1			
2			
3			

6. Alte cunoştinţe pe care titularul postului trebuie să le posede pentru a se achita de sarcinile prevăzute în fişa postului

Nr. crt	Denumirea cunoştinţelor	Necesitate	Nivel de cunoaştere
1			
2			
3			

7. Abilităţi, calităţi şi aptitudini necesare

Nr. crt	Denumire	Necesitate	Capacitate de exercitare
1			
2			
3			
4			

8. Cerinţe specifice (de exemplu, călătorii frecvente, delegări, detaşări)

Nr. crt	Denumire	Importanţă	Specificaţii
1			
2			
3			

9. Competenţa managerială (cunoştinţe de management, calităţi şi aptitudini manageriale)

	Nr. crt.	Denumire	Importanţă
A. Cunoştinţe de management	1		
	2		
	3		
B. Calităţi şi aptitudini manageriale	1		
	2		
	3		
	4		

10. Atribuții (se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea atribuțiilor, în concordanță cu specificul postului. Gradul de complexitate și dificultate va crește treptat în funcție de gradul profesional sau de nivelul competenței manageriale)

Nr. crt.	Denumirea atribuțiilor principale	Nr. ore lunar	% în total
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
	Total	120	100

11. Principalele dimensiuni în îndeplinirea atribuțiilor

Nr. crt.	Dimensiuni	Specificație
1.	Cantitate	• Realizarea în întregime a sarcinilor prevăzute în fișa postului, în vederea bunei desfășurări a activității departamentului;
2.	Calitate	• Desfășurarea activităților fără disfuncționalități sau erori; • Adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor; • Acuratețea documentelor, actelor, materialelor elaborate; • Inițiativă în perfecționarea propriei activități; • Implicare în realizarea obiectivelor generale ale departamentului.
3.	Costuri	• Încadrarea în sumele alocate centrului bugetar.
4.	Timpul	• Folosirea eficientă a programului de lucru numai în vederea realizării sarcinilor de serviciu; • Realizarea sarcinilor de serviciu în timp util și la momentul oportun pentru buna desfășurare a activității și realizarea unui grad ridicat de satisfacție din partea beneficiarilor.
5.	Utilizarea resurselor	• Utilizarea eficientă a mijloacelor și materialelor disponibile în scopul realizării activităților;
6.	Climatul organizațional	• Capacitatea de a lucra în echipă pentru realizarea unor activități complexe; • Disponibilitatea de a dezvolta un climat de colaborare cu ceilalți membri ai departamentului.

12. Limite de competenţă (libertatea decizională de care beneficiază titularul pentru îndeplinirea atribuţiilor care îi revin)

13. Delegarea de atribuţii

14. Sfera relaţională

I. Pe plan intern

a) Relaţii ierarhice	*Subordonat faţă de:*	
	Superior pentru:	
b) Relaţii funcţionale		
c) Relaţii de control		
d) Relaţii de reprezentare		

II. Pe plan extern

a) cu autorităţi şi instituţii publice	
b) cu organizaţii internaţionale	
c) cu persoane juridice private	

15. Condiţiile de muncă

Mijloacele şi materialele cu care lucrează	
Programul de lucru	

16. Întocmit de ……… (se întocmeşte de conducătorul compartimentului în care îşi desfăşoară activitatea titularul postului)

Numele şi prenumele	Funcţia	Semnătura	Data întocmirii

17. Luat la cunoştinţă de către ocupantul postului

Numele şi prenumele		Semnătura	Data

Notă: fişa postului a fost întocmită conform specificaţiilor din: *HOTĂRÂREA nr. 1209 din 14 octombrie 2003 privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici*, anexa nr. 3. Publicată în Monitorul Oficial cu numărul 757 din data de 29 octombrie 2003; *ORDIN nr. 8 din 15 ianuarie 2002 pentru aprobarea Criteriilor de performanţă pe baza cărora se face evaluarea performanţelor profesionale individuale ale funcţionarilor publici pentru anul 2002*. Publicat în Monitorul Oficial cu numărul 76 din data de 31 ianuarie 2002

FIŞA DE EVALUARE pentru anul ....
a performanţelor individuale ale managerilor

Numele şi prenumele	
Denumirea postului	Data ultimei promovări
Perioada evaluată: de la:	până la
Studii:	
Programe de instruire urmate în perioada evaluată	

A. Îndeplinirea obiectivelor

Nr. crt.	Obiective	% din timp	Termen de realizare	Grad de realizare	Notare (1 - 5)
1					
2					
3					
4					
5					
	Nota pentru îndeplinirea obiectivelor [1)]				

B. Îndeplinirea criteriilor de performanţă

Nr. crt.	Criteriile de performanţă	Definirea criteriului pentru posturile de conducere	Punctaj (1 - 5)	Notare (1 - 5)
1	Capacitatea de a organiza	Capacitatea de a identifica activităţile care trebuie desfăşurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuţii, stabilirea pe baza acestora a obiectivelor		
		Repartizarea echilibrată şi echitabilă a atribuţiilor şi a obiectivelor în funcţie de nivelul postului		
2	Capacitatea de a conduce	Abilitatea de a crea o viziune realistă, de a o transpune în practică şi de a o susţine		
		Abilitatea de a planifica şi de a administra activitatea unei echipe formate din personalităţi diferite, cu nivel diferit al capacităţii de a colabora la îndeplinirea unei atribuţii		
		Capacitatea de a adapta stilul de conducere la situaţii diferite, precum şi de a acţiona pentru gestionarea şi rezolvarea conflictelor		
3	Capacitatea de coordonare	Armonizarea deciziilor şi acţiunilor personalului, precum şi a activităţilor din cadrul unui compartiment, în vederea realizării obiectivelor acestuia		

Nr. crt.	Criteriile de performanţă	Definirea criteriului pentru posturile de conducere	Punctaj (1 - 5)	Notare (1 - 5)
4	Capacitatea de control	Capacitatea de supraveghere a modului de transformare a deciziilor în soluţii realiste		
		Depistarea deficienţelor şi luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora		
5	Capacitatea de a obţine cele mai bune rezultate de la structura condusă	Aptitudinea de a asculta şi de a lua în considerare diferite opinii, precum şi de a oferi sprijin pentru obţinerea unor rezultate pozitive pentru colectiv		
		Capacitatea de a motiva şi de a încuraja dezvoltarea performanţelor personalului prin: cunoaşterea aspiraţiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare şi a unei atitudini de încredere		
		Recunoaşterea meritelor şi cultivarea performanţelor		
6	Competenţa decizională	Capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simţ de răspundere şi conform competenţei legale, cu privire la desfăşurarea activităţii structurii conduse		
7	Capacitatea de a delega	Capacitatea de a transfera atribuţii personalului din subordine care corespunde din punct de vedere legal şi al competenţelor proprii, în scopul realizării la timp şi în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse		
8	Abilităţi în gestionarea resurselor umane	Capacitatea de a planifica şi de a administra eficient activitatea personalului subordonat		
		Capacitatea de a asigura sprijinul şi motivarea corespunzătoare a personalului subordonat		
9	Capacitatea de a dezvolta abilităţile personalului	Cunoaşterea aptitudinilor personalului din subordine, inclusiv prin capacitatea de a crea, de a implementa şi de a menţine politici de personal eficiente, în scopul motivării acestuia		
10	Competenţa în gestionarea resurselor alocate	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale şi financiare alocate		
11	Abilităţi în domeniul instruirii	Capacitatea de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine		
		Capacitatea de a formula propuneri privind tematica şi formele concrete de realizare a instruirii		
12	Abilităţi de mediere şi negociere	Capacitatea de a organiza şi de a conduce o întâlnire, precum şi de a o orienta către o soluţie comun acceptată, ţinând seama de poziţiile diferite ale părţilor		
		Capacitatea de a planifica şi de a desfăşura interviuri		
13	Obiectivitate în apreciere	Corectitudine şi imparţialitate în evaluarea personalului din subordine şi în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate		
	Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanţă			
	Nota finală a evaluării (media notelor de la 1 şi 2)			
	Calificativul final al evaluării			

Calificativul final al evaluării se stabileşte pe baza notei finale, după cum urmează: între 1,00 - 1,50 - nesatisfăcător; între 1,51 - 2,50 - satisfăcător; între 2,51 - 3,50 - bun; între 3,51 - 4,50 - foarte bun; între 4,51 - 5,00 - excepţional.

C. Comentarii

1 Rezultate deosebite:

2 Dificultăți întâmpinate în perioada evaluată:

3 Alte observații:

D. Obiective [2] pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:

Nr. crt.	Obiective	% din timp	Termen de realizare
1			
2			
3			
4			
5			

E. Programe de instruire recomandate a fi urmate

Semnătura titularului evaluat Data

Comentariile persoanei evaluate

Numele și prenumele evaluatorului Funcția

Semnătura evaluatorului Data

Observaţii privind fişa de evaluare

1. Notarea obiectivelor şi a criteriilor de performanţă se face parcurgându-se următoarele etape:
   a) fiecare obiectiv se apreciază cu note de la **1** la **5**, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, din punct de vedere cantitativ, calitativ şi al termenului în care a fost realizat;
   b) pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv;
   c) fiecare criteriu de performanţă se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanţă în realizarea obiectivelor individuale stabilite;
   d) pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanţă se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.

2. Obiectivele individuale trebuie să corespundă următoarelor cerinţe: a) să fie specifice activităţilor care presupun exercitarea prerogativelor postului; b) să fie cuantificabile - să aibă o formă concretă de realizare; c) să fie prevăzute cu termene de realizare; d) să fie realiste - să poată fi aduse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute şi cu resursele alocate; e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcţie de modificările intervenite în priorităţile instituţiei.

Fişa de evaluare s-a întocmit conform specificaţiilor din: *Hotărârea nr. 1209 din 14 octombrie 2003 privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici, anexa nr. 3*. Publicată în Monitorul Oficial cu numărul 757 din data de 29 octombrie 2003; *Ordin nr. 8 din 15 ianuarie 2002 pentru aprobarea Criteriilor de performanţă pe baza cărora se face evaluarea performanţelor profesionale individuale ale funcţionarilor publici pentru anul 2002*. Publicat în Monitorul Oficial cu numărul 76 din data de 31 ianuarie 2002

FIŞA DE EVALUARE pentru anul ....
a performanţelor individuale ale personalului de execuţie

Numele şi prenumele				
Denumirea postului			Data ultimei promovări	
Perioada evaluată: de la:		până la		
Studii:				
Programe de instruire urmate în perioada evaluată				

A. Îndeplinirea obiectivelor

Nr. crt.	Obiective	% din timp	Termen de realizare	Grad de realizare	Notare (1 - 5)
1					
2					
3					
4					
5					
	Nota pentru îndeplinirea obiectivelor [1]				

B. Îndeplinirea criteriilor de performanţă

Nr. crt.	Criteriile de performanţă	Definirea criteriilor pentru posturile de execuţie	Punctaj (1 - 5)	Notare (1 - 5)
1	Gradul de realizare a obiectivelor	La notarea criteriului de performanţă „realizarea obiectivelor" se vor avea în vedere următorii **indicatori de performanţă:**		
		a) *cantitatea*: volumul lucrărilor exprimate în unităţi de măsură specifice operaţiunilor sau activităţilor desfăşurate;		
		b) *calitatea*: nivelul completitudinii şi corectitudinii soluţiilor prezentate în activităţile desfăşurate pentru realizarea obiectivelor;		
		c) *costurile*: interesul pentru a limita costurile de funcţionare;		
		d) *timpul* de execuţie a lucrărilor pentru care nu se pot stabili norme de timp.		
2	Adaptabilitate	Capacitatea de a îndeplini activităţile pe care le presupune realizarea atribuţiilor proprii, a celor delegate, precum şi a activităţilor sau lucrărilor cu caracter neplanificat		
3	Asumarea responsabilităţii	Capacitatea de a accepta erorile, de a răspunde pentru acestea şi de a învăţa din greşeli pentru a nu le mai repeta		
4	Capacitatea de a rezolva problemele	Capacitatea de a depăşi obstacolele sau dificultăţile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluţiilor adecvate de rezolvare şi asumarea riscului		

Nr. crt.	Criteriile de performanţă	Definirea criteriului pentru posturile de execuţie	Punctaj (1 - 5)	Notare (1 - 5)
5	Capacitatea de implementare	Capacitatea de a pune eficient în practică soluţiile proprii şi pe cele dispuse pentru desfăşurarea activităţilor în mod corespunzător, în scopul realizării obiectivelor		
6	Capacitatea de perfecţionare şi de valorificare a experienţei	Dorinţa de perfecţionare profesională şi de îmbunătăţire a activităţii curente		
		Capacitatea de a aplica cunoştinţele şi deprinderile dobândite		
7	Capacitatea de analiză şi sinteză	Capacitatea de a interpreta un volum mare de informaţii, de a identifica şi de a valorifica elementele noi, de a selecta aspectele esenţiale pentru domeniul analizat		
8	Creativitate şi spirit de iniţiativă	Atitudinea de a soluţiona problemele şi de a realiza obiectivele		
		Atitudine pozitivă faţă de idei noi		
		Inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activităţii proprii		
9	Capacitatea de planificare şi acţiune	Capacitatea de a previziona cerinţele, oportunităţile şi constrângerile viitoare, posibilele riscuri şi consecinţele acestora		
		Capacitatea de a anticipa soluţii şi de a organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuţiilor		
10	Capacitatea de a comunica	Aptitudinea de a transmite şi recepta cu uşurinţă informaţiile scrise şi verbale		
11	Capacitatea de a lucra independent	Capacitatea de a întreprinde activităţi pentru îndeplinirea atribuţiilor proprii fără a solicita coordonare, cu excepţia situaţiilor în care este necesară luarea deciziilor care depăşesc limitele de competenţă		
12	Capacitatea de a lucra în echipă	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a contribui prin participare efectivă, de a transmite şi de a emite idei pentru realizarea obiectivelor		
13	Competenţa în redactare	Capacitatea de a se exprima în scris fluent, clar, concis şi de a utiliza limbajul adecvat în documentele elaborate		
14	Capacitatea de consiliere	Capacitatea de a oferi sprijin informaţional şi de a argumenta atunci când este solicitat		
15	Capacitatea de îndrumare	Capacitatea de a oferi informaţia adecvată desfăşurării unei anumite activităţi şi de a oferi sprijin în valorificarea acesteia		
16	Abilităţi în utilizarea PC şi a altor echip. informatice	Aptitudinea de a utiliza PC, folosind tehnici standard de procesare		
		Abilitatea de a utiliza alte tipuri de echipament de birou: copiatoare, faxuri, proiectoare		
17	Respectarea reglementărilor şi loialitatea	Cunoaşterea şi aplicarea consecventă a reglementărilor specifice activităţii curente şi susţinerea obiectivelor organizaţionale prin promovarea strategiilor şi a unei imagini favorabile		
18	Conduita în timpul serviciului	Respectarea normelor de conduită în îndeplinirea atribuţiilor şi realizarea obiectivelor		
	Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanţă			
	Nota finală a evaluării (media notelor de la 1 şi 2)			
	Calificativ final al evaluării			

Calificativul final al evaluării se stabileşte pe baza notei finale, după cum urmează: între 1,00 - 1,50 - nesatisfăcător; între 1,51 - 2,50 - satisfăcător; între 2,51 - 3,50 - bun; între 3,51 - 4,50 - foarte bun; între 4,51 - 5,00 - excepţional.

C. Comentarii

1	Rezultate deosebite:	
2	Dificultăţi întâmpinate în perioada evaluată:	
3	Alte observaţii:	

D. Obiective 2) pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:

Nr. crt.	Obiective	% din timp	Termen de realizare
1			
2			
3			
4			

E. Programe de instruire recomandate a fi urmate

Semnătura titularului evaluat		Data	
Comentariile persoanei evaluate			
Numele şi prenumele evaluatorului		Funcţia	
Semnătura evaluatorului		Data	

Observaţii privind completarea fişei de evaluare

1. Notarea obiectivelor şi a criteriilor de performanţă se face parcurgându-se următoarele etape:
   a) fiecare obiectiv se apreciază cu note de la **1 la 5**, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, din punct de vedere cantitativ, calitativ şi al termenului în care a fost realizat;
   b) pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv;
   c) fiecare criteriu de performanţă se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanţă în realizarea obiectivelor individuale stabilite;
   d) pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanţă se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.
2. Obiectivele individuale trebuie să corespundă următoarelor cerinţe: a) să fie specifice activităţilor care presupun exercitarea prerogativelor postului; b) să fie cuantificabile - să aibă o formă concretă de realizare; c) să fie prevăzute cu termene de realizare; d) să fie realiste - să poată fi aduse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute şi cu resursele alocate; e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcţie de modificările intervenite în priorităţile instituţiei.

3. Printre procedurile folosite în evaluarea performanţelor este şi evaluarea activităţii managerilor de către angajaţi. Folosind chestionarul de mai jos, încercaţi să evaluaţi performanţele şefului dumneavoastră. Mai daţi chestionarul la alţi 5 –6 colegi şi interpretaţi rezultatele obţinute.

În ce măsură sunteţi de acord, pe scara 1 - 5 puncte (1 – *nu sunt de loc de acord; 5 - sunt de acord în totalitate*), cu următoarele zece afirmaţii?	
1. Eu pot vorbi cu şeful meu oricând doresc	1 2 3 4 5
2. Atunci când vorbesc cu el, şeful meu mă ascultă ce îi spun	1 2 3 4 5
3. Favoritismul nu este o problemă în grupul meu de muncă	1 2 3 4 5
4. Şeful meu mă ajută să îmi îndeplinesc mai bine sarcinile de muncă	1 2 3 4 5
5. Şeful meu mă ascultă cu interes atunci când vin, din proprie iniţiativă, cu sugestii de îmbunătăţire a activităţii	1 2 3 4 5
6. Şeful meu îmi cere sugestii despre modul în care ar trebui să desfăşurăm munca în cadrul departamentului	1 2 3 4 5
7. Şeful meu îmi spune atunci când rezultatele mele sunt bune	1 2 3 4 5
8. Şeful meu mă tratează cu respect	1 2 3 4 5
9. Şeful ne informează în permanenţă despre sarcinile şi despre modul în care sunt apreciate rezultatele grupului nostru	1 2 3 4 5
10. Şeful nu mă tutelează în activitatea pe care o desfăşor, dându-mi libertatea să îmi îndeplinesc cât mai bine responsabilităţile şi să am satisfacţia că sunt în stare să fac aceste lucruri	1 2 3 4 5

CAPITOLUL 8

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Schimbarea organizaţională corespunde unei noi orientări, *fundamentale* şi *radicale*, privind modalităţile în care organizaţia urmează să-şi desfăşoare activitatea, având implicaţii esenţiale asupra comportamentului întregii organizaţii, de la şeful executiv, până la personalul de execuţie.

Mediul nostru social, economic şi politic se află în continuă şi rapidă transformare. Ceea ce funcţionează bine la un moment dat s-ar putea să devină anacronic la scurt timp după aceea, fie că mediul a evoluat, fie că sistemul de valori este altul.

Managerii care ştiu să facă schimbarea organizaţională şi pot să o facă ... o fac! Ceilalţi, ... mai aşteaptă!

Opriţi-vă şi reflectaţi asupra acelor pasaje care vi se par mai importante sau care vă atrag atenţia prin ceva anume. Faceţi conexiuni cu situaţii din experienţa dumneavoastră. Parcurgeţi testele de autoevaluare şi rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *Ce este schimbarea organizaţională şi cum se poate ajunge la „organizaţia care învaţă";*
- *Care sunt manierele de abordare şi strategiile de schimbare organizaţională;*
- *Care sunt consecinţele schimbării organizaţionale;*
- *Care este rolul managerilor într-un proces de schimbare;*
- *Aţi putea elabora un plan de schimbare organizaţională şi schiţa o matrice de implementare. Dacă veţi fi suficient de convingător, aţi putea să îl puneţi în aplicare.*

8.1. Conținutul schimbării organizaționale

Ce este schimbarea organizațională. Conceptul de schimbare organizațională vizează efectuarea unor modificări esențiale ale organizației, în ansamblul său, aceasta fiind în opoziție cu micile schimbări, care presupun modificări neesențiale ale structurii organizatorice, ale programului de lucru sau ale persoanelor aflate în diferite funcții de conducere sau de execuție. Schimbarea organizațională presupune modificarea misiunii și a viziunii unei organizații, introducerea de noi tehnologii cu noi tipuri de activități, introducerea unui sistem de evaluare a performanțelor și reconceperea sistemului de salarizare, modificări de esență în structura organizațională, orientarea spre noi grupuri de clienți-țintă cu alte necesități și comportament total diferit decât al clienților avuți în vedere până atunci, introducerea sistemului de management al calității totale (TQM) și altele. Schimbarea organizațională corespunde unei noi orientări, *fundamentale* și *radicale*, privind modalitățile în care organizația urmează să-și desfășoare activitatea, având implicații esențiale asupra comportamentului tuturor componenților unei organizații, de la șeful executiv, până la personalul de execuție.

Spre deosebire de *schimbarea individuală*, care afectează modul de acțiune, mijloacele cu care operează, responsabilitățile și competențele de care acesta are nevoie sau de schimbarea la *nivel de grup*, schimbarea organizațională le include pe cele anterioare, dar mai presupune și multe alte caracteristici ce țin de funcționarea organizației ca sistem. Drept urmare, pe măsură ce schimbarea trece de la individ la grup și de aici la organizație, crește atât gradul de dificultate în realizarea ei, cât și timpul necesar (figura 8.1).

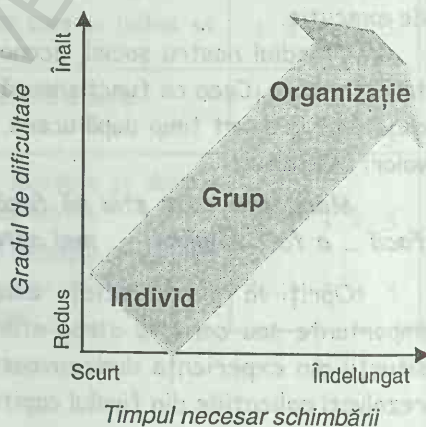


Figura 8.1. Variația gradului de dificultate și a timpului necesar în funcție de sfera de cuprindere a schimbării

Schimbarea organizațională presupune însușirea unor noi competențe și abilități de către resursele umane. Schimbarea organizațională vizează modificarea de proceduri și sisteme, de structuri organizatorice și responsabilități, dar în egală măsură și schimbarea de competențe. În noua construcție, oamenilor le sunt necesare noi cunoștințe și abilități pentru a acționa. În plus, managerilor le sunt necesare noi deprinderi pentru a sprijini salariații să traverseze schimbarea.

La fiecare nivel al organizației, managerii trebuie să aibă cunoștințele necesare pentru a realiza în mod constant schimbarea și să sprijine personalul de execuție pentru a traversa perioade ce se pot dovedi a fi stresante pentru mulți dintre angajați. Acestora li se cere un alt mod de gândire, un alt sistem de valori. Tot ce a fost *normal* până acum, devine *de nedorit*, *inadecvat* sau chiar *inadmisibil*.

Dezvoltarea competențelor cere o nouă atitudine a oamenilor și o nouă abordare a problemelor. Într-o organizație în care schimbarea se realizează într-un mod competent, indivizii își pot defini propriile posturi în raport cu schimbarea. Ei trebuie să aibă capacitatea de a-și schimba propriile responsabilități, de a înțelege sensul schimbării, chiar în timp ce ea se produce, dar și după ce a avut loc.

Managementul schimbării presupune un ansamblu de activități specifice (comunicare, antrenare, tutelare și pregătire) pentru a orienta oamenii astfel încât să se obțină rezultatele scontate. Într-un birou pot fi introduse câteva PC-uri sau poate fi implementat un nou sistem de proceduri, dar oamenii trebuie să știe să le folosească și, ceea ce este și mai important, să conștientizeze care sunt beneficiile viitoare ale acestei schimbări, atât pentru ei cât și pentru organizație, pe planul instrumentelor și al tehnicilor folosite, dar și al efortului pe care urmează să-l depună.

Schimbarea competențelor la nivelul organizației vizează asigurarea capacității de a aplica cu succes noile practici și proceduri. Dacă schimbarea poate fi realizată prin explicare de către inițiatori și învățare, de către cei care urmează să o pună în practică, schimbarea competențelor necesită o legătură strânsă cu valorile și cultura organizației. Pentru realizarea schimbării competențelor, inițiatorii trebuie să-și orienteze atenția de zi cu zi asupra personalului de execuție. În managementul schimbării, aceștia trebuie să fie grupul-țintă pentru majoritatea activităților de sprijinire, de înțelegere a sensului și a beneficiilor viitoare ce se vor obține ca urmare a schimbării.

Deși în majoritatea cazurilor practice, personalul de execuție a constituit principalul obstacol pentru schimbare, adesea rolul acestora este subestimat. De aici și multe eșecuri ale programelor de schimbare inițiate în ultimii ani.

Ce determină schimbarea organizațională? Schimbarea organizațională nu poate fi făcută doar de dragul schimbării. Schimbarea organizațională poate fi determinată de o serie de cauze majore, cum ar fi: insuficiența cronică a resurselor financiare, diminuarea competitivității în raport cu principalii concurenți, necesitatea îmbunătățirii substanțiale a productivității muncii, a profitabilității sau a prestigiului. Schimbări organizaționale pot fi determinate și de modificarea statutului juridic al organizației sau a formei de proprietate. Privatizarea unei mari companii necesită, aproape în toate cazurile, o schimbare organizațională. Schimbarea consiliului de administrație a unei companii și numirea unui nou

director general poate determina o schimbare organizațională. O schimbare de esență are implicații asupra culturii organizaționale și presupune ample modificări ale managementului acelei organizații. În același timp, o organizație nu poate face abstracție, nu se poate izola de mutațiile ce au loc în sistemul cultural național.

Maniere de abordare a schimbării organizaționale. În realizarea unei schimbări organizaționale pot fi avute în vedere diferite maniere de abordare, dintre care putem evidenția două, total opuse, atât din punct de vedere al practicilor folosite, cât și al raționamentelor care stau la baza orientării procesului de ansamblu. Prima manieră este cea mecanicistă, orientată pe procese, sisteme și structuri, iar cea de a doua este una organică, orientată pe comportamentul resurselor umane și pe abilitățile, deprinderile pe care aceștia trebuie să și le însușească pentru a reuși. Prima este o schimbare impusă angajaților, cea de a doua, o schimbare însușită de către aceștia (tabelul 8.1). Desigur, în practică, în funcție de condițiile concrete, pot fi folosite combinații ale celor două maniere de abordare.

Maniere de abordare a schimbării organizaționale

Tabelul 8.1

Caracteristici	Schimbarea este orientată spre:	
	Procese, sisteme, structuri (schimbare mecanicistă)	Comportamentul resurselor umane
Practici folosite	Regulamente, sisteme de calitate (QA, QM, ISO)	Formarea și perfecționarea resurselor umane, dezvoltare organizațională, TQM
Puncte de pornire	Raționamentele afacerilor și oportunități de afaceri	Schimbări în comportamentul oamenilor, creșterea spiritului inovativ etc.
Măsurarea progresului înregistrat în procesul de schimbare organizațională	Performanțe în afaceri, situație financiară, corelații statistice între diverși parametri	Satisfacția muncii, cifră de afaceri, productivitate, interesul pentru obiectivele organizației
Raționamente care stau la baza acțiunilor de implementare a schimbării	„Împușcarea dezertorilor" și „operarea răniților"	Sprijinul salariaților pentru a înțelege sensul schimbării și a consecințelor pe care urmează să le resimtă
Delimitarea în timp a activităților	Activități strict delimitate în timp	Proces continuu
Timpul necesar schimbării organizaționale	Mai scurt	Mai îndelungat

Problemele organizatorice ce se impun a fi soluționate înainte de declanșarea procesului de schimbare organizațională sunt, în principal, următoarele:

- stabilirea structurii grupurilor implicate în managementul schimbării;
- stabilirea rolurilor managerilor în procesul de schimbare organizațională;
- identificarea barierelor critice în implementarea schimbării;
- selectarea strategiilor și planificarea activităților ce vor fi întreprinse pentru realizarea schimbării;
- conturarea procedurilor ce vor fi utilizate pentru diminuarea rezistenței la schimbare;
- elaborarea metodologiei de schimbare organizațională;
- elaborarea sistemului de promovare a schimbării organizaționale de către managerii superiori;
- elaborarea programelor de realizare a comunicării, prin identificarea mesajelor, a canalelor de vehiculare a informațiilor și a responsabilității persoanelor implicate;
- crearea programelor educaționale și de perfecționare a resurselor umane.

Consecințele schimbării organizaționale. Schimbarea organizațională poate determina modificări esențiale în:

- maniera de a face lucrurile și de îndeplinire a responsabilităților;
- sistemele, procedurile, relațiile și instrumente de lucru;
- sistemul de evaluare și raportare a performanțelor individuale, de grup și organizaționale;
- sistemul de motivare și antrenare a resurselor umane;
- numărul, structura și rolul posturilor de muncă;
- produsele și serviciile oferite;
- amplasarea geografică a piețelor și a locurilor de desfășurare a activităților.

Principalele avantaje ale celor care se integrează procesului de schimbare organizațională și se situează în acele poziții în care schimbarea este esențială pentru succesul organizației sunt următoarele:

- creșterea respectului și a reputației în cadrul organizației;
- îmbunătățirea oportunităților de promovare în cadrul organizației (în special, pentru susținătorii activi ai schimbării);
- creșterea satisfacției în muncă (cunoașterea și ajutarea organizației să reacționeze la schimbările rapide ale pieței);
- creșterea siguranței posturilor și o mai clară perspectivă a carierei în cadrul organizației.

Dificultățile cu care se pot confrunta organizațiile care declanșează o schimbare organizațională sunt dintre cele mai diverse. Printre cele mai frecvente cauze care pot avea un impact negativ major asupra ducerii la bun sfârșit a procesului de schimbare, menționăm:

- schimbarea necesită, de regulă, mai mult timp decât a fost alocat;
- pe parcurs, apar o serie de probleme neprevăzute și sunt posibile o serie de deficiențe de coordonare a activităților;
- apariția unor crize care distrag preocuparea de la realizarea schimbării;
- insuficiente abilități și capacitate limitată pentru realizarea implementării schimbării;
- sistem inadecvat de formare și perfecționare a personalului;
- acțiunea unor factori externi necontrolabili cu un major impact negativ;
- susținerea inadecvată a schimbării;
- deficiențe în definirea așteptărilor și nestabilirea cu claritate a obiectivelor;
- neimplicarea celor care vor fi afectați de schimbare;
- decalaje mari între activitățile din cadrul procesului de schimbare și obținerea unor rezultate așteptate vizibile;
- deficiențe în procesul de planificare a schimbării, erori în stabilirea priorităților și în aprecierea reacțiilor adverse.

Întrebări frecvente cu care se confruntă cei care sunt vizați de schimbare:

- *Ce se va întâmpla dacă schimbarea nu a fost corect concepută ?*
- *Ce se va întâmpla dacă inițiatorii schimbării vor eșua sau dacă ei vor fi înlocuiți de alții, care vor anula tot ce s-a întreprins până atunci ?*
- *Care este riscul dacă nu accept schimbarea ?*
- *Dacă eu nu accept schimbarea sau dacă aștept un timp mai îndelungat până să mă integrez procesului de schimbare organizațională, pot frâna sau stopa derularea procesului pe ansamblul organizației? Acțiunile mele îi pot afecta pe inițiatorii schimbării? Din această poziție a mea, ce aș putea câștiga și ce aș putea pierde? Care este riscul ca aceste situații să se întâmple ?*
- *Care sunt șansele mele dacă mă integrez procesului de schimbare ?*
- *Care situație este mai avantajoasă pentru mine: Să mă angajez activ în procesul de schimbare? Să accept pentru că nu am încotro ? Să mai amân acceptarea? Să mă opun și să îi conving și pe alții să procedeze ca mine ?*

8.2. Schimbare şi imobilism organizaţional

Organizaţiile româneşti se află în prezent după decenii de „încremenire" în tipare, când întreprinderile erau configurate după structuri standardizate, cu regimul ierarhic al disciplinei cazone. Referindu-se la o astfel de stare, sociologul Mancur Olson a enunţat o regulă generală a schimbărilor sociale, conform căreia, *cu cât este mai lungă perioada de paralizie şi stagnare, cu atât este mai dificil să se producă o schimbare. Grupurile bine organizate (cele grupate în funcţie de statut, sau cele cu putere) şi-au consolidat poziţiile, s-au deprins să şi le protejeze şi se opun oricărei schimbări care le-ar putea submina interesele.*

Imobilismul se asociază cel mai adesea cu intoleranţa, ceea ce face şi mai dificilă orice schimbare. *Sistemele mai deschise şi mai tolerante* – afirma sociologul american Daniel Chirot – *au şi o mai mare capacitate de inventivitate şi de adaptare. Societăţile vest-europene au devenit bogate şi puternice pentru că au dat intelectualilor o mare libertate în explorarea noilor idei.* Societăţile democratice au reuşit să-şi direcţioneze schimbările mult mai bine decât cele rigide, centralizate, nedemocratice.

Mutaţiile rapide ce au loc în prezent, când mari domenii de activitate economică sunt pe cale de dispariţie pentru ca altele să le ia locul, când maşinile şi instalaţiile sofisticate, dar mai ales tehnologia informatică, fac să dispară un număr tot mai însemnat de locuri de muncă tradiţionale, pun firmele în faţa unei dileme extreme: fac schimbări de esenţă sau dispar. În consecinţă, ritmul şi amploarea schimbărilor se intensifică.

Relaţia între trecut, prezent şi viitor capătă şi ea noi dimensiuni. Dacă cu un deceniu sau două în urmă, companiile îşi puteau orienta activităţile prezente în baza acumulărilor din trecut, astăzi rezultatele din trecut nu mai oferă o garanţie a succesului din viitor. Drept urmare, aşa cum afirmă Peter Drucker, *toate instituţiile există şi îşi desfăşoară activitatea în două perioade de timp: cea de astăzi şi cea de mâine. Viitorul se pregăteşte astăzi, în majoritatea cazurilor în mod irevocabil. De aceea managerii trebuie să organizeze atât prezentul cât şi viitorul. În vremuri de schimbare, managerii nu trebuie să presupună că viitorul va reprezenta o continuare a prezentului. Dimpotrivă, ei trebuie să se orienteze către schimbare.*

Mediul nostru social, economic şi politic se află în continuă şi rapidă transformare. Ceea ce funcţionează bine la un moment dat s-ar putea să devină anacronic, la scurt timp după aceea, fie că mediul a evoluat, fie că sistemul nostru de valori este altul.

Schimbarea, chiar dacă este esenţială pentru succesul organizaţional, atunci când suntem implicaţi într-o astfel de situaţie – fie că încercăm *să o implementăm*, fie că *suntem victime ale eforturilor celorlalţi* – se dovedeşte a fi deosebit de dificilă. *Oamenii sunt tentaţi să se opună*, iar pentru manageri schimbarea aduce deseori multiplicarea nebănuită a volumului de activitate.

Schimbarea într-o organizație poate fi percepută atât ca *șansă* cât și ca *amenințare*. *Ca șansă* de a scăpa de o anumită stare care ne nemulțumește, *ca amenințare* atunci când *situația actuală, poziția și privilegiile noastre ne sunt amenințate*. În lipsa presiunilor de orice fel, nu ar exista nici o virtuală schimbare. Aceste presiuni se manifestă adesea sub forma unor eșecuri care iau forme dintre cele mai neplăcute.

În lumea de astăzi este posibil să te adaptezi la evenimente, să iei de la civilizația europeană acel ceva care a făcut-o dinamică și să prosperi asemenea ei. La fel de bine, este posibil să rămâi în contemplarea trecutului, așteptând o revenire a șanselor pierdute.

Pe parcursul existenței ei, o organizație a cunoscut un întreg șir de transformări, unele mai importante, altele fără semnificație, acestea, la rândul lor lăsându-și amprenta într-un mod fericit, sau altele, mai puțin fericit. Toate acestea au contribuit la formarea unui *sistem de valori*, a unor *proceduri* și *mentalități*, a unui *model de cultură organizațională* ce o individualizează de celelalte organizații din mediul românesc, sau, într-un context mai larg, european.

Sunt două **căi** prin care o organizație își poate contura sensul și conținutul schimbării: *comparația cu alte organizații* și *evaluarea internă*.

Un prim tip de semnal care ne arată că organizația nu funcționează bine, constă în faptul că alte organizații competitoare devin din ce în ce mai puternice și câștigă competiția.

Un alt semnal extern că ceva nu este în regulă constă în faptul că performanțele altor organizații sunt superioare celor proprii. Aceasta semnifică faptul că acea organizație nu merge atât de bine pe cât ar putea.

Șansele ca o organizație să devină realmente performantă sunt oferite nu atât de reliefarea punctelor tari, nici de inventarierea propriilor realizări în raport cu anii precedenți, ci de capacitatea de identificare și de recunoaștere a *punctelor slabe* în raport cu misiunea și obiectivele stabilite.

8.3. Analiza câmpului de forțe

Masa critică. Schimbarea presupune o succesiune de echilibre între forțele care susțin schimbarea și cele care se opun.

Psihologul Kurt Lewin, care a studiat comportamentul grupurilor umane, considera că în orice organizație există un echilibru între forțele favorabile schimbării și cele care se opun.

Dacă nimic nu se întâmplă este pentru că *forțele care se opun sau inhibă orice schimbare sunt egale cu forțele care solicită schimbarea*. La cele două forțe se mai alătură *elementele favorabile sau defavorabile schimbării* care, de regulă, nu participă în mod direct la competiție și *grupurile neutre, neinteresate*. După cum

rezultă din figura 8.2, pe parcursul derulării schimbării are loc o succesiune de confruntări între cele două grupuri aflate direct în contact: grupurile care solicită schimbarea şi grupurile care se opun acesteia.

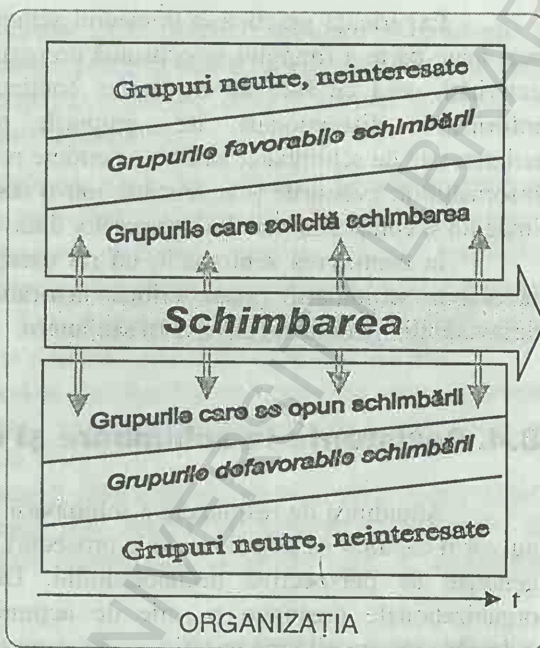


Figura 8.2. Grupurile aflate în competiţie pe parcursul derulării procesului de schimbare organizaţională

Pentru a porni şi susţine procesul de schimbare organizaţională, forţa iniţiatorilor, ca număr, poziţie administrativă şi suport motivaţional, trebuie să fie suficient de importantă pentru a permite „mutarea" echilibrului.

Unele lucrări de specialitate menţionează o „masă critică" a susţinătorilor schimbării (**m_{cs}**), determinată ca rădăcină pătrată din numărul total al membrilor unei organizaţii sau al unui grup decizional (**P**).

$$m_{cs} = \sqrt{P}$$

Prin modul de organizare structurală a unei companii sau instituţii, pe direcţii şi departamente, fiecare dintre acestea având proprii manageri sau organisme de conducere, există posibilitatea blocării deciziilor, în drumul lor spre cei care ar urma să le pună în aplicare. Realizarea efectivă a schimbării presupune existenţa masei critice la nivelul fiecăreia dintre aceste componente. După declanşarea schimbării, pe măsură ce activităţile se derulează şi oamenii încep să perceapă o serie de avantaje ale noii situaţii, se creează un dezechilibru de forţe, devenind predominantă poziţia iniţiatorilor schimbării şi a celor favorabili schimbării.

Timpul şi energia consumată de iniţiatorii schimbării pentru elaborarea şi implementarea acesteia s-ar putea concretiza în următoarele activităţi:

- conceperea schimbării;
- argumentarea necesităţii şi protejarea împotriva denaturării sensului şi a efectelor schimbării;
- mediatizarea schimbării, explicarea conţinutului ei şi a modului în care oamenii ar putea proceda pentru a depăşi problemele mai dificile.

Experiența practică în domeniul schimbării ne conduce la concluzia că cea mai mare parte a timpului se consumă de regulă pentru cea de a doua categorie de activități, ceea ce face ca explicarea conținutului schimbării să fie insuficientă, informațiile distorsionate, iar „grupurile neutre", neparticipante şi, aparent, neinteresate de schimbare, să aibă o pondere relativ ridicată. Pe de altă parte, în lipsa informațiilor, zvonurile pot constitui, într-o oarecare măsură, mijlocul de realizare a imaginii şi comportamentului „grupurilor defavorabile schimbării".

În conturarea schimbării, un rol esențial îl are atât dimensiunea factorilor favorabili schimbării (masa critică favorabilă schimbării), cât şi a factorilor defavorabili, fie ei de mediu extern sau intern.

8.4. Rezistența la schimbare şi cauzele care o generează

Atitudinea de respingere a schimbării este generată de teama celor vizați că nu vor fi capabili să asimileze noile proceduri, dar şi de o serie de alte considerente generate de perspectiva necunoscutului. Din aceste considerente, schimbările organizaționale presupun o serie de acțiuni deosebit de complexe, nefiind la îndemâna managerilor neavizați.

Principalele **cauze** care determină manifestarea rezistenței la schimbare sunt următoarele:

a) Interesul personal îngust. Oamenii se aşteaptă la o pierdere importantă, ca urmare a schimbării, se tem că *vor pierde poziția câştigată*, că *vor pierde prestigiul şi competența*, că *vor munci mai mult*.

Cei care se opun schimbării sunt conştienți că există riscul să-şi piardă prestigiul şi competența pentru că ei *ştiu bine numai vechile proceduri*. Într-un nou sistem este posibil să fie necesare noi competențe cărora nu le-au acordat atenție până acum şi pentru a şi le însuşi au nevoie de timp şi de un volum apreciabil de muncă.

Reacția cea mai frecventă într-o astfel de situație constă în adoptarea unui comportament prin care se încearcă acoperirea propriilor deficiențe, dar se poate concretiza şi în formarea unor *grupuri de presiune* care veghează ca schimbarea propusă să *nu aibă loc* sau *să eşueze*.

b) Înțelegerea eronată are loc atunci când schimbarea fiind insuficient de mediatizată, nu sunt înțelese implicațiile ei. În acest caz, schimbările preconizate sunt interpretate în mod deformat, iar zvonurile iau locul informațiilor formale. Zvonurile bine orientate împotriva schimbării, şi îndeosebi cele amenințătoare, tind să aibă un impact cu mult mai puternic decât orice evidență.

c) Evaluarea diferită a situației, generată de diferențele de percepție a situației. Insuficiența informațiilor sau interpretarea diferită a acestora fac ca diferite grupuri sau persoane să aibă o perspectivă diferită despre aceeași realitate. În consecință, și modalitățile de soluționare sunt diferite.

d) Intoleranța față de schimbare, care este generată de neîncrederea în propria capacitate de a dobândi noile aptitudini și competențe. Ea este efectul undei de șoc, determinată de dorința de evitare a surprizelor (anunțarea bruscă a intențiilor creează o stare de scepticism, de opoziție deschisă). Oamenii au nevoie de timp pentru a analiza lucrurile în liniște. Este necesară elaborarea unei strategii pe o perioadă mai mare de timp, a unui plan strategic care să fie cunoscut din timp.

Nesiguranța personală excesivă se manifestă și prin aceea că prima întrebare pe care și-o pun cei care sunt confruntați cu o astfel de situație este: *Ce implicații va avea această schimbare asupra postului meu ?*.

Intoleranța apare îndeosebi atunci când schimbarea reprezintă o amenințare reală (de exemplu: introducerea unui nou sistem de salarizare în funcție de performanțe; evaluarea performanțelor managerilor și în funcție de aprecierile personalului din subordine).

e) Intoleranța față de alte puncte de vedere contrare propriei viziuni, ca manifestare a experienței acumulate, a comportamentului intolerant sau a mediului cultural de esență dictatorială care a stat la baza funcționării firmelor și instituțiilor românești decenii de-a rândul. Este o consecință a fricii de pierdere a controlului, a dezechilibrării raportului dintre *ce pot eu să fac altora* și *ce pot ei să-mi facă mie*. Reacția cea mai frecventă în astfel de situații se concretizează în *încercarea de salvare a aparențelor*, de regulă, nefiind invocate adevăratele motive.

f) Neîncrederea în inițiatorii schimbării, în capacitatea lor de a sesiza adevărata situație și de a propune măsuri eficiente de schimbare. Neîncrederea în inițiatorii schimbării poate viza fie *capacitatea* și *competența* acestora de a concepe o schimbare care să ducă la ameliorarea punctelor slabe și întărirea poziției competitive ale organizației, fie *bunele intenții*, *corectitudinea* și *sinceritatea* inițiatorilor. Dacă în primul caz, rezistența la schimbare se poate diminua pe măsură ce rezultatele așteptate încep să apară, în cel de al doilea caz situația este mult mai dificilă deoarece oamenii fac asocieri cu evenimente din trecutul organizației, în care s-a dovedit că adevăratele raționamente ale unor acțiuni ale managerilor au fost total diferite de cele declarate.

8.5. Rolul managerilor în procesul de schimbare organizaţională

8.5.1. Rolul managerilor superiori

În preocuparea lor de valorificare a mijloacelor de îmbunătăţire a profitabilităţii şi de creştere a reacţiei la oportunităţile pieţei, managerii superiori încearcă să realizeze o serie de schimbări ale modului de conducere a afacerilor şi de desfăşurare a activităţilor de zi cu zi, folosind cele mai adecvate metode de leadership. Aceasta include şi o participare *activă* şi *vizibilă* în proiectele de schimbare, pe toată durata de derulare a acestora.

Managerii superiori din organizaţiile care realizează în mod competent schimbarea îndeplinesc o serie de roluri, care asigură succesul organizaţiilor lor în procesul schimbării organizaţionale. Acestea sunt: cercetător; iniţiator şi avocat al schimbării; furnizor de resurse pentru schimbare (figura 8.3).

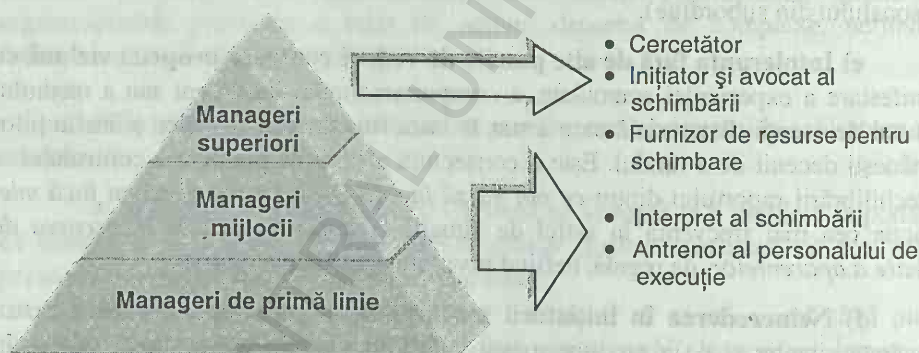


Figura 8.3. Rolurile managerilor în iniţierea şi realizarea schimbării organizaţionale

Cercetător. Managerii superiori din organizaţiile care îmbrăţişează schimbarea sunt adevăraţi catalizatori ai acesteia. Deşi schimbarea organizaţională poate porni de jos, de la baza piramidei ierarhice, realitatea demonstrează că cele mai multe schimbări se realizează de sus în jos. Condiţiile economice, poziţia competitivă şi plasarea pe piaţă sunt factori externi care determină schimbarea. Managerii superiori, şi în special managerul executiv, trebuie să privească la căile de îmbunătăţire a performanţelor financiare şi să asigure organizaţiei o orientare strategică. Pentru aceasta, managerii sunt constant preocupaţi de crearea şi alegerea oportunităţilor de schimbare pentru ca organizaţia să rămână viabilă şi să reziste competiţiei.

Inițiator și avocat al schimbării. Managerii superiori trebuie să fie, în egală măsură, inițiatori și avocați ai schimbării. De regulă, salariații vor să aibă o imagine a schimbării direct de la șeful executiv al organizației.

Una dintre cele mai importante greșeli ale managerilor constă în stabilirea, cu precizie, prea devreme a priorităților proiectului de schimbare fără o analiză suficient de detaliată a problemelor. Datorită impactului diverșilor factori de influență, pot interveni o serie de reorientări. Această eroare este însoțită de pierderea timpului, a resurselor, dar și a unor oportunități, cu care acea organizație s-ar putea ca să nu se mai întâlnească.

Furnizor de resurse pentru schimbare. Managerii superiori trebuie să ofere resurse adecvate pentru eforturile de schimbare. Aceasta include fonduri de investiții, dar și resurse pentru perfecționarea resursele umane. Resursele trebuie să asigure atât efectuarea schimbării, cât și asigurarea competențelor necesare pentru desfășurarea activităților și obținerea rezultatelor așteptate în noile condiții.

Finanțarea și dimensiunea bugetelor sunt adesea surse majore de neînțelegeri și conflicte. De regulă, managerii superiori evaluează în mod corect costurile diferitelor procese, dar neglijează costurile de tranziție a resurselor umane.

Responsabilitățile managerului executiv în realizarea schimbării organizaționale

Tabelul 8.2

	Responsabilități	Acțiuni de concretizare
1	Adoptă bugetul și repartizează resursele pe diferite activități ale procesului	o Adoptă un set de priorități pentru a asigura o cât mai rațională împărțire a activităților între munca de zi cu zi și timpul alocat pentru managementul schimbării; o Este un bun avocat al alocării celor mai bune resurse echipei de implementare a schimbării; o Alege un responsabil al echipei de proiect cu experiență în managementul schimbării, capabil să orienteze procesul de schimbare și să folosească eficient resursele alocate.
2	Colaborează în permanență cu echipa de proiect	o Acordă sprijin în definirea programului schimbării și a obiectivelor urmărite; o Asistă la reuniunile mai importante ale echipei; o Stabilește termene și rezultate așteptate a fi obținute; o Pune întrebări despre mersul activităților; o Este disponibil pentru membrii echipei; o Solicită rezultate și ține echipa, în permanență, preocupată de proiect.

	Responsabilităţi	Acţiuni de concretizare
3	Atrage sprijinul altor manageri superiori	o Se poziţionează ca parte a iniţiatorilor programului de schimbare; o Comunică necesitatea schimbării, convinge de acest lucru şi pe alţi manageri, precum şi pe alte persoane, care pot avea un rol esenţial în succesul schimbării organizaţionale; o Îi face pe managerii mijlocii şi pe cei de primă linie să fie în permanenţă preocupaţi de programul de schimbare; o Formează şi conduce un comitet de coordonare, format din persoanele cele mai influente din cadrul organizaţiei; o Combate rezistenţa la schimbare a altor manageri superiori.
4	Promovează, în mod activ şi vizibil, schimbarea	o Comunică salariaţilor nevoia de schimbare; o Evaluează implicaţiile financiare şi riscurile în cazul renunţării la schimbare; o Corelează viziunea asupra schimbării cu obiectivele şi strategiile organizaţionale; o Implementează el însuşi măsuri vizibile, în acord cu programul de schimbare.
5	Sprijină procesul, intervenind în punctele cheie pentru diminuarea rezistenţei la schimbare	o Ajută echipa să înţeleagă problemele de ansamblu, atât din cadrul organizaţiei, cât şi cele care decurg din relaţiile acesteia cu mediul; o Uzează de autoritatea sa atunci când este necesar; o Stabileşte un set clar de aşteptări de la managerii mijlocii.

Cele mai frecvente **erori** ale managerilor superiori – în special ale managerilor executivi – în exercitarea calităţii de iniţiatori ai schimbării sunt următoarele:

- neimplicarea directă, vizibilă în procesul de schimbare;
- nestabilirea de responsabilităţi directe pentru cei responsabili cu stabilirea strategiei şi implementarea schimbării;
- delegarea responsabilităţilor către un manager mijlociu, care este lăsat să se descurce singur;
- neinformarea salariaţilor despre raţionamentele, nevoia de schimbare şi despre viziunea care va sta la baza schimbării;
- neajunsuri în elaborarea unei coaliţii între manageri şi alte persoane interesate pentru sprijinirea schimbării organizaţionale;

- trecerea de la o etapă la alta a procesului de schimbare fără consolidarea celei anterioare şi schimbarea frecventă a priorităţilor după ce procesul de schimbare a fost demarat;
- subestimarea rezistenţei la schimbare şi a necesităţii de a fi aproape de oameni în traversarea procesului de schimbare.

8.5.2. Rolurile managerilor mijlocii şi ale managerilor de primă linie

Rolurile **managerilor mijlocii şi ale celor de primă linie** se concretizează în sprijinirea personalului de execuţie aflat în procesul de schimbare organizaţională şi în orientarea acestora pentru dezvoltarea profesională pe tot parcursul tranziţiei către noul mediu. Managerii mijlocii şi cei de primă linie au un rol esenţial în înfăptuirea efectivă a schimbării, aflându-se la interfaţa dintre iniţiatori şi cei care resimt în mod concret schimbarea, care trebuie să capete noi abilităţi şi să acţioneze într-o manieră diferită decât până atunci.

Eşecul multora dintre deciziile integrate procesului de schimbare se poate datora fie *blocării* sau *denaturării deciziilor pe trepte intermediare*, fie *modului de aplicare*. Din aceste considerente, managerii mijlocii şi cei de primă linie au un rol esenţial în sprijinirea procesului de înţelegere a schimbării. Ei îi ajută pe cei implicaţi, interpretând rolurile de *interpret, neutralizator al schimbării* şi pe cel de *antrenor*.

Interpret al schimbării. Managerii trebuie să interpreteze şi să detalieze mesajele managerilor superiori şi ale echipei de proiect. Ei sunt cei care îi ajută pe cei implicaţi în schimbare să facă o distincţie clară între ce trebuie făcut şi ce nu trebuie făcut. Conversaţiile lor cu personalul de execuţie sunt, în general, informale.

Antrenor. Managerii mijlocii şi cei de primă linie au un rol important în însuşirea de către personalul de execuţie a noilor deprinderi şi abilităţi şi în utilizarea acestora pentru desfăşurarea curentă a activităţilor.

8.6. Strategii de realizare a schimbării organizaţionale

Elaborarea strategiilor, ca ansambluri corelate de activităţi, exercitate în scopul realizării schimbării organizaţionale, este de competenţa managerilor superiori.

Din punct de vedere al principiilor generale care stau la baza conturării procesului de schimbare organizaţională, al stimulentelor folosite, dar şi al mijloacelor de atenuare a rezistenţei la schimbare, pot fi utilizate următoarele strategii generale:

- **Strategia bazată pe abordarea raţională a schimbării.** O astfel de strategie de schimbare se bazează pe elaborarea unui plan al schimbării, pe comunicarea informaţiilor către cei implicaţi şi folosirea stimulentelor în funcţie de rezultatele obţinute de participanţii la procesul de schimbare organizaţională. Promovarea acestei strategii porneşte de la premisa că oamenii vor avea un comportament raţional şi că vor urmări propriul lor interes, dacă acesta este suficient de vizibil.
- **Strategia normativă, cu rol de reeducare.** Schimbarea organizaţională se bazează pe redefinirea şi reinterpretarea normelor şi a valorilor existente, precum şi prin iniţierea unui ansamblu de activităţi care să ducă la dezvoltarea încrederii în acestea. În promovarea unei astfel de strategii se porneşte de la premisa că oamenii vor adera la noile norme şi valori.
- **Strategia coercitivă,** bazată pe exercitarea puterii de către manageri şi prin aplicarea de sancţiuni pentru cei care nu se conformează. Promovarea unei astfel de strategii porneşte de la premisa că oamenii sunt îngăduitori şi, în general, fac tot ceea ce li se spune sau ceea ce pot să facă. Strategia coercitivă este indisolubil legată de promovarea stilului autoritar, de neîncrederea în subordonaţi, dar şi de desconsiderarea capacităţii personalului privind posibilitatea acestuia de a contribui, într-o formă sau alta, la conturarea programului de schimbare organizaţională. Este de altfel şi strategia cea mai comodă pentru managerii superiori: dau dispoziţii şi cer ca acestea să fie aplicate întocmai. Rezistenţa *neexprimată* este foarte mare iar oamenii fac lucrurile nu din convingere, ci doar pentru a nu fi sancţionaţi. Simpla schimbare a managerului executiv poate determina ca totul să revină la situaţia anterioară.
- **Strategia de schimbare prin adaptare la mediu** se bazează pe efectuarea unei succesiuni de schimbări organizaţionale ca răspuns la mutaţiile ce intervin în mediul de afaceri. Această strategie are un caracter reactiv, schimbările organizaţionale se produc numai după ce acestea au

devenit inevitabile. Nu presupune o planificare riguroasă a activităţilor, nefiind posibilă valorificarea unor oportunităţi. Se porneşte de la ideea că oamenii, chiar dacă sunt tentaţi să se opună, se vor adapta la noile circumstanţe atunci când vor vedea că nu mai au o altă soluţie.

Factori de influenţă în selectarea strategiilor

Tabelul 8.3

	Factori de influenţă	Situaţii alternative	Strategii
1	Intensitatea / gradul de rezistenţă la schimbare	Intensitate ridicată	• Coercitivă (bazată pe exercitarea puterii); • Adaptare la mediu.
		Intensitate scăzută	• Raţională; • Adaptare la mediu.
2	Dimensiunea grupurilor-ţintă	Grupuri largi	O combinare a celor patru strategii
		Grupuri restrânse	Una din cele patru, în funcţie de caracteristicile esenţiale ale grupului
3	Timpul disponibil	Scurt (acţiune sub presiune)	• Coercitivă (bazată pe exercitarea puterii)
		Suficient	O combinaţie a strategiilor: • Normativă (cu rol de reeducare); • Coercitivă (bazată pe exercitarea puterii); • Raţională; • Adaptare la mediu
4	Cunoştinţele şi abilităţile managerilor de a efectua schimbarea	Experienţă şi abilităţi limitate	• Coercitivă (bazată pe exercitarea puterii)
		Experienţă şi abilităţi necesare	O combinare a celor patru strategii
5	Dependenţa	Organizaţia este dependentă de oameni	Capacitatea managerilor de a comanda şi de a impune schimbarea este limitată.
		Oamenii sunt dependenţi de organizaţie	Capacitatea oamenilor de a se opune este limitată. Poate fi aplicată strategia coercitivă (bazată pe exercitarea puterii).
		Dependenţă reciprocă	O negociere pentru a realiza schimbarea. Folosirea strategiilor acceptate de grupurile între care există un echilibru de forţe.

Alegerea celei mai adecvate strategii de schimbare presupune studierea factorilor de influență (tabelul 8.3) și identificarea, în prealabil, a: mărimii și formelor de manifestare a sprijinului sau opoziției față de principiile schimbării, poziției inițiatorilor din punct de vedere al capacității decizionale, informațiilor și argumentelor relevante pentru proiectarea schimbării, energiei necesare pentru implementarea ei, precum și a mizelor implicate.

8.7. Conținutul procesului de schimbare organizațională

Declanşarea unui proces de schimbare porneşte de la conştientizarea necesității schimbării și continuă cu manifestarea dorinței de schimbare, achiziționarea cunoştințelor necesare, formarea abilităților și consolidarea schimbării.

Conştientizarea necesității schimbării	• Organizația înțelege importanța răspunsului rapid și eficient la factorii de presiune interni și externi pentru realizarea schimbării. • Organizația înțelege riscul pe care și-l asumă dacă schimbarea organizațională nu este asociată cu schimbarea competențelor. • Grupurile înțeleg raționamentele afacerilor și acționează pentru schimbări în cultură, valori și deprinderi.
Manifestarea dorinței de schimbare	• Se recunosc implicațiile negative pentru cazul în care nu se asigură dezvoltarea și motivarea achiziției noilor competențe. • Se recunoaşte că schimbarea este necesară pentru ca organizația să supraviețuiască.
Achiziționarea cunoştințelor	• Organizația știe ce trebuie schimbat și ce deprinderi și valori sunt necesare. • Toți managerii au o înțelegere de bază a managementului schimbării, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic și pot aplica aceste cunoștințe pentru cazul concret al organizației. • Fiecare grup își înțelege rolul său în procesul de schimbare.
Formarea abilităților	• Managerii posedă și utilizează în mod efectiv instrumentele și procesele pentru realizarea schimbării; • Personalul de execuție, asistat zilnic de managerii de primă linie, au capacitatea de a aplica noile cunoștințe și deprinderi.
Consolidarea schimbării	• Organizația încurajează și răsplătește în mod direct schimbările în cultură, valori și inițiativele; • Sprijinind achiziția noilor competențe și abilități, se reduce rezistența la schimbare.

Schimbarea organizațională este un proces complex care presupune ample cunoștințe și abilități manageriale pentru:

- analiza organizațională pentru identificarea situației actuale, a problemelor și a forțelor care constituie cauzele posibile ale problemelor;
- analiza factorilor relevanți în producerea schimbărilor necesare;
- alegerea strategiei schimbării, bazate pe analizele anterioare;
- monitorizarea procesului de implementare.

În procesul de schimbare, componenții unei organizații se pot afla într-o dublă ipostază: de inițiatori și promotori ai schimbării, dar și de receptori ai schimbării (figura 8.4).

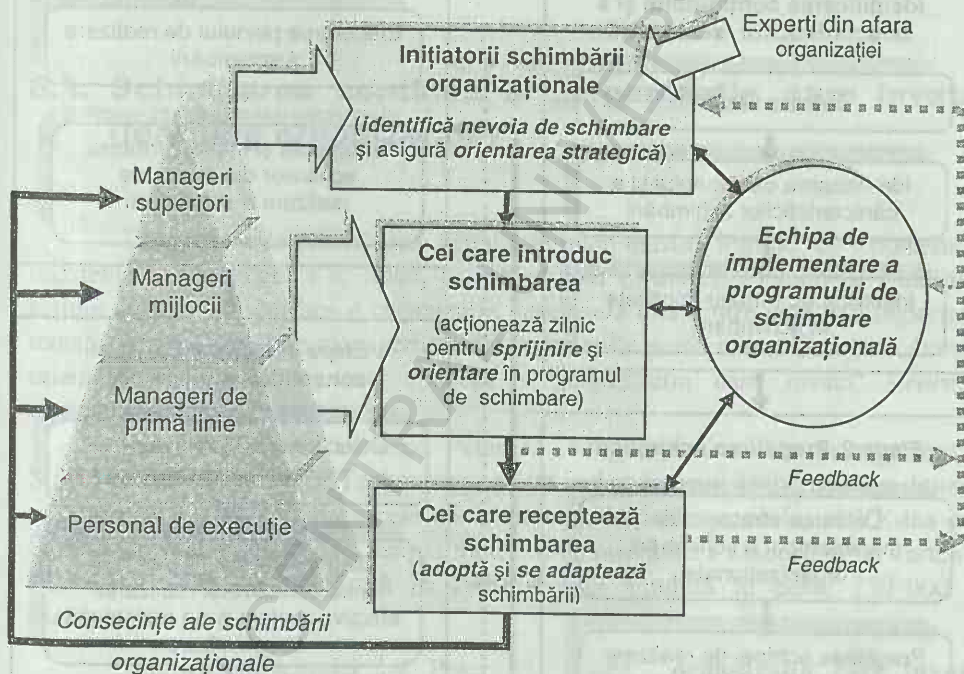


Figura 8.4. Grupuri implicate în procesul de schimbare organizațională

În același timp, schimbarea organizațională are consecințe asupra întregului personal, de la managerul executiv, până la personalul de execuție.

Realizarea schimbării presupune însă și constituirea unei „echipe de implementare a schimbării", cu responsabilități precise în toate etapele procesului. Această echipă include persoane din interiorul organizației (cei care inițiază schimbarea și formulează strategia sau care participă, în mod direct, la

implementarea ei), precum şi experţi în managementul schimbării, din afara organizaţiei.

Deşi membrii echipei de implementare a schimbării sunt implicaţi aproape în toate etapele procesului de schimbare organizaţională (figura 8.5), rolul lor se limitează la monitorizarea desfăşurării activităţilor şi a obţinerii rezultatelor, identificarea necesităţilor de formare profesională pentru achiziţia cunoştinţelor şi abilităţilor necesare de către resursele umane şi sesizarea necesităţii intervenţiei factorilor decizionali. Rolul decizional concret privind iniţierea şi implementarea schimbării revine managerilor organizaţiei, în acord cu responsabilităţile ce decurg din natura posturilor ocupate.

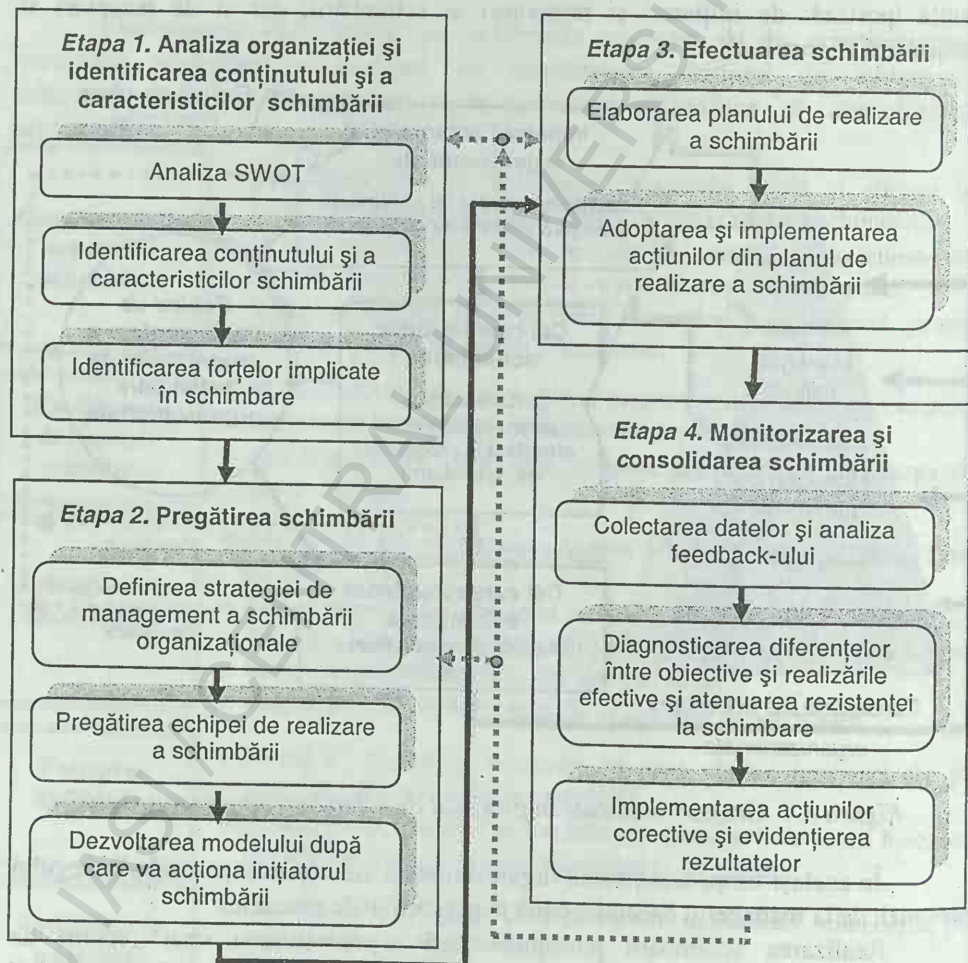


Figura 8.5. Etapele procesului de schimbare organizaţională

După cum rezultă din figura 8.5, etapele procesului de schimbare organizațională sunt următoarele:

- *Etapa 1.* Analiza organizației și identificarea conținutului și a caracteristicilor schimbării;
- *Etapa 2.* Pregătirea schimbării;
- *Etapa 3.* Efectuarea schimbării;
- *Etapa 4.* Monitorizarea și consolidarea schimbării.

Fiecare dintre cele patru etape are un rol bine conturat în derularea, pe ansamblu, a procesului de schimbare organizațională, presupunând efectuarea unor activități specifice în funcție de caracterul și conținutul concret al schimbării organizaționale.

8.8. Schimbarea continuă și „organizația care învață" (*learning organization*)

Trecerea de la schimbarea dirijată, în mare măsură impusă, cu fenomene de rezistență a celor care i se opun, la *schimbarea continuă*, ca mod de gândire și acțiune în tot ceea ce face o organizație, reprezintă una dintre cele mai importante mutații ale sistemului de management din companiile performante de astăzi. Această orientare a dus la un nou concept – „organizația care învață" (*learning organization*).

Creatorul acestui concept, Peter M. Senge, profesor de management la Massachusetts Institute of Technology, a fost inclus, în anul 1999, de către *Journal of Business Strategy*, printre cele 24 de personalități ale secolului al XX-lea care au avut cel mai mare impact asupra modului de orientare a afacerilor, iar cartea sa *The Fifth Discipline,* apărută în 1990, a fost vândută în peste 750 000 de exemplare.

Conform concepției lui Peter M. Senge, **„organizația care învață"** (*learning organization*) este aceea în care oamenii își dezvoltă în mod continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care sunt dezvoltate și cultivate noi modele de gândire, în care aspirațiile comune sunt adoptate în mod liber și în care oamenii învață încontinuu să facă totul împreună (Peter Senge, *The Fifth Discipline,* p.3).

„Organizația care învață" este caracterizată prin implicarea totală a angajaților în procesul de orientare prin conlucrare, în asigurarea responsabilității colective pentru schimbarea către valorile sau principiile organizației.

Organizaţiile care învaţă pornesc de la ideea că învăţarea continuă este apreciată şi preţuită, fiind cea mai eficace atunci când fiecare experienţă este considerată ca o oportunitate pentru a învăţa.

Conform opiniei lui Peter Senge, „organizaţia care învaţă" este caracterizată prin cinci *dimensiuni*: gândirea sistemică; măiestrie personală; modele mentale; existenţa unei viziuni comune; învăţarea în echipă.

Gândirea sistemică	Este elementul esenţial al „organizaţiilor care învaţă". Fiecare dintre componenţii organizaţiei îşi cunoaşte sarcinile proprii şi înţelege modul în care acestea interacţionează cu sarcinile celorlalţi în procesul global de oferire a bunurilor şi serviciilor.
Măiestrie personală	Toţi membrii organizaţiei sunt preocupaţi de cât mai buna cunoaştere a sarcinilor ce le revin. În felul acesta, organizaţia poate depăşi cu succes toate problemele cu care se confruntă.
Modele mentale	Construirea, în mod explicit, a unor modele mentale asupra a ceea ce membrii organizaţiei tind să devină sau să facă. Acestea permit o profundă şi integrată analiză critică a faptelor, conceperea de generalizări şi elaborarea unor imagini care influenţează modul în care oamenii înţeleg lumea şi acţionează.
Existenţa unei viziuni comune	Aceasta permite ca toţi angajaţii să aibă o percepţie clară privind viziunea organizaţiei şi face posibil ca fiecare angajat să acţioneze în mod conştient pentru transpunerea viziunii în practică.
Învăţarea în echipă	Toţi membrii organizaţiei lucrează împreună, concep soluţii de rezolvare a noilor probleme şi le aplică tot împreună.

Într-o astfel de viziune, „organizaţia care învaţă":

- furnizează continuu oportunităţi de învăţare pentru toţi componenţii ei;
- foloseşte învăţarea pentru atingerea obiectivelor organizaţionale;
- asigură îmbinarea în permanenţă, a performanţei individuale cu performanţa organizaţională;
- sprijină cercetarea, dialogul, punerea de întrebări şi îi face pe oameni să se simtă mai în siguranţă, să fie mai deschişi şi să îşi asume riscuri;
- consideră tensiunea creatoare ca o sursă de energie şi de reînnoire;
- ia în considerare o continuă şi conştientă condiţionare reciprocă cu mediul.

Activitățile „organizației care învață”

1. *Rezolvarea sistemică a problemelor prin: gândirea în baza teoriei sistemelor; folosirea datelor și nu a presupunerilor; folosirea instrumentelor statistice.*
2. *Experimentarea unor noi modalități de abordare: asigurarea unui nou flux de circulație a ideilor; stimulente pentru asumarea riscului; proiecte demonstrative.*
3. *Învățarea din propria experiență și recunoașterea greșelilor.*
4. *Învățarea din experiența altora și prin preluarea unora dintre practicile de succes ale acestora;*
5. *Transferul rapid și eficient al cunoștințelor către organizație prin rapoarte, conferințe, programe de pregătire.*

Adaptat după: David Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Aug. 1993, pp. 78-90.

În „organizațiile care învață”,

- *Managerii servesc drept modele și îi încurajează și pe alții să învețe. Ei recunosc necesitatea ca toți angajații să învețe;*
- *Salariații acceptă responsabilitatea pentru propria lor carieră și pentru propria lor învățare;*
- *Învățarea și creșterea personală este încurajată în mod activ și recompensată prin stimulente;*
- *Sindromul „nu a fost inventat încă” nu este adoptat de angajați. Există o continuă evaluare a mediului intern și al celui extern pentru identificarea unor noi idei de perfecționare;*
- *Angajații răspund pentru performanțele lor, realizările de excepție fiind recompensate prin diverse sisteme de premiere;*
- *Prin procedurile și politicile organizației se asigură orientarea spre acțiune;*
- *Are loc un proces continuu de reevaluare și schimbare a cerințelor posturilor. Cerințele posturilor sunt sistematic examinate pentru a reflecta noile cerințe.*

Adaptat după: Calhoun Wick and Leon Lu Stanton, *The Learning Edge*, McGraw-Hill, 1993)

Astăzi, companiile cele mai importante fac progrese către „organizația care învață“. A învăța mai repede decât competitorii permite obținerea unor importante avantaje competitive. Companiile care învață creează un mediu mai sigur pentru oameni, aceștia fiind mai dispuși să-și asume riscuri. În aceste organizații, se pornește de la raționamentul că învățarea individuală îmbogățește și sporește

organizaţia ca un întreg şi se consideră că tensiunea creativă reprezintă o importantă sursă de energie şi renovare.

Principalele **raţionamente** care duc la adoptarea unei astfel de orientări constau în creşterea performanţelor economico-financiare, îmbunătăţirea calităţii, orientarea spre clienţi, obţinerea de avantaje competitive faţă de concurenţi, stimularea angajaţilor, realizarea schimbării organizaţionale ca un proces continuu şi recunoaşterea interdependenţei dintre componenţii unei organizaţii.

Pentru transpunerea în practică a principiilor „organizaţiei care învaţă", tuturor angajaţilor, de la managerul executiv până la personalul de execuţie, le sunt necesare o serie de **abilităţi specifice**, dintre care menţionăm: înţeleg cultura organizaţiei şi au o perspectivă clară a evoluţiei viitoare a acesteia; sunt dispuşi să renunţe la vechile mituri; sunt orientaţi spre învăţarea continuă; acţionează pentru a-şi dezvolta propria carieră; au capacitatea de a vedea „ce urmează a fi" şi la ce se renunţă, fac rapid alegerile şi obţin un răspuns rapid.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...
... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Care dintre următoarele elemente pot fi incluse în schimbarea organizaţională?
   a) modificarea misiunii şi a viziunii unei organizaţii;
   b) introducerea de noi tehnologii cu noi tipuri de activităţi;
   c) introducerea unui sistem de evaluare a performanţelor şi reconceperea sistemului de salarizare;
   d) modificări de esenţă în structura organizaţională;
   e) orientarea spre noi grupuri de clienţi-ţintă cu alte necesităţi şi comportament total diferit decât al clienţilor avuţi în vedere până atunci.

2. Pe măsură ce schimbarea trece de la individ la grup şi de aici la organizaţie:
   a) creşte gradul de dificultate în realizarea ei;
   b) se reduce timpul de realizare a schimbării organizaţionale;
   c) creşte timpul de realizare a schimbării organizaţionale;
   d) creşte gradul de certitudine a obţinerii rezultatelor scontate.

3. Care dintre următoarele formulări pot constitui cauze ale schimbării organizaționale?
   a) insuficiența cronică a resurselor financiare;
   b) diminuarea competitivității în raport cu principalii concurenți;
   c) timpul de realizare a schimbării organizaționale;
   d) modificarea statutului juridic al organizației sau al formei de proprietate.

4. Dificultățile cu care se pot confrunta organizațiile care declanșează o schimbare organizațională sunt dintre cele mai diverse. Care dintre următoarele formulări pot genera dificultăți în procesul de schimbare organizațională?
   a) deficiențe de coordonare a activităților;
   b) deficiențe în definirea așteptărilor și nestabilirea cu claritate a obiectivelor;
   c) sistem adecvat de formare și perfecționare a personalului;
   d) insuficiente abilități și capacitate limitată pentru realizarea implementării schimbării.

5. Oamenii se așteaptă la o pierdere importantă ca urmare a schimbării, se tem că *vor pierde poziția câștigată*, că *vor pierde prestigiul și competența*, că *vor munci mai mult*. Cei care se opun schimbării sunt conștienți că există riscul să-și piardă prestigiul și competența pentru că ei *știu bine numai vechile proceduri*. Reacția cea mai frecventă într-o astfel de situație constă în adoptarea unui comportament prin care se încearcă acoperirea propriilor deficiențe, dar se poate concretiza și în formarea unor *grupuri de presiune* care veghează ca schimbarea propusă să *nu aibă loc* sau *să eșueze*.

   Care este cauza unei astfel de manifestări a rezistenței la schimbare?
   a) Interesul personal îngust,
   b) Înțelegerea eronată;
   c) Evaluarea diferită a situației;
   d) Intoleranța față de schimbare;
   e) Intoleranța față de alte puncte de vedere contrare propriei viziuni;
   f) Neîncrederea în inițiatorii schimbării.

6. Schimbarea fiind insuficient de mediatizată, nu sunt înțelese implicațiile ei. În acest caz, schimbările preconizate sunt interpretate în mod deformat, iar zvonurile iau locul informațiilor formale. Zvonurile bine orientate împotriva schimbării, și îndeosebi cele amenințătoare, tind să aibă un impact cu mult mai puternic decât orice evidență.

   Care este cauza unei astfel de manifestări a rezistenței la schimbare?
   a) Interesul personal îngust;
   b) Înțelegerea eronată;

c) Evaluarea diferită a situaţiei;
d) Intoleranţa faţă de schimbare;
e) Intoleranţa faţă de alte puncte de vedere contrare propriei viziuni;
f) Neîncrederea în iniţiatorii schimbării.

7. Care dintre următoarele roluri sunt specifice managerilor superiori într-un proces de schimbare organizaţională?
a) Cercetător;
b) Iniţiator şi avocat al schimbării;
c) Furnizor de resurse pentru schimbare;
d) Interpret al schimbării;
e) Antrenor al personalului de execuţie.

8. Strategia de schimbare organizaţională se bazează pe elaborarea unui plan al schimbării, pe comunicarea informaţiilor către cei implicaţi şi folosirea stimulentelor în funcţie de rezultatele obţinute de participanţii la procesul de schimbare organizaţională. Promovarea acestei strategii porneşte de la premisa că oamenii vor avea un comportament raţional şi că vor urmări propriul lor interes, dacă acesta este suficient de vizibil.

Cărei strategii de schimbare organizaţională îi este specifică această caracterizare?
a) Strategia bazată pe abordarea raţională a schimbării
b) Strategia normativă, cu rol de reeducare
c) Strategia coercitivă
d) Strategia de schimbare prin adaptare la mediu

9. Atunci când cunoştinţele şi abilităţile managerilor de a efectua schimbarea sunt limitate, ei vor adopta:
a) Strategia bazată pe abordarea raţională a schimbării
b) Strategia normativă, cu rol de reeducare
c) Strategia coercitivă
d) Strategia de schimbare prin adaptare la mediu

b. Aplicaţii

1. Alegeţi o organizaţie şi, pe baza cunoştinţelor obţinute în acest capitol, precizaţi conţinutul concret al procesului de schimbare organizaţională. Identificaţi grupurile ce vor fi implicate în procesul de schimbare, alegeţi strategia de schimbare şi elaboraţi planul de realizare a schimbării. Sintetizaţi toate acestea într-o matrice a schimbării organizaţionale, folosind macheta prezentată în tabelul 8.4.

Matricea schimbărilor organizaționale

Tabelul 8.4

Etape \ Caracteristici	**Orientarea strategică** (viziunea schimbării, obiective și strategii de implementare)	**Activități de implementare, responsabilități și termene de realizare**	**Reacții adverse și mijloace de atenuare**	**Resurse necesare**	**Modalități concrete de evaluare a consecințelor și de consolidare a schimbărilor**
Etapa 1. **Analiza organizației și identificarea conținutului și a caracteristicilor schimbării** **1.1.** Analiza SWOT **1.2.** Identificarea conținutului și a caracteristicilor schimbării **1.3.** Identificarea forțelor implicate în schimbare					
Etapa 2. **Pregătirea schimbării** **Definirea strategiei de management a schimbării organizaționale** **2.1.** Pregătirea echipei de realizare a schimbării **2.2.** Dezvoltarea modelului după care va acționa inițiatorul schimbării					

Tabelul 8.4 (continuare)

Caracteristici / Etape	**Orientarea strategică** (viziunea schimbării, obiective şi strategii de implementare)	**Activităţi de implementare, responsabilităţi şi termene de realizare**	**Reacţii adverse şi mijloace de atenuare**	**Resurse necesare**	**Modalităţi concrete de evaluare a consecinţelor şi de consolidare a schimbărilor**
Etapa 3. **Efectuarea schimbării** **3.1.** Elaborarea planului de realizare a schimbării **3.2.** Adoptarea şi implementarea acţiunilor din planul de realizare a schimbării					
Etapa 4. **Consolidarea schimbării** **4.1.** Colectarea datelor şi analiza feedback-ului **4.2.** Diagnosticarea diferenţelor între obiective şi realizările efective şi atenuarea rezistenţei la schimbare **4.3.** Implementarea acţiunilor corective şi evidenţierea rezultatelor					

CAPITOLUL 9

MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ

În societățile moderne, majoritatea oamenilor lucrează în organizații de diferite tipuri. Munca susținută presupune însă un mare consum de efort fizic și intelectual. Și, uneori, chiar sacrificii. Ce îi determină totuși pe oameni să o facă ? Sau să o dorească cu atâta ardoare, atunci când nu au acces la ea (vezi șomerii) ?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, vă rugăm să citiți cu atenție capitolul ce urmează. Opriți-vă mai mult asupra acelor idei sau modele relevante pentru dumneavoastră. Încercați apoi să apreciați în ce măsură pot fi ele utilizate pentru a explica propriile comportamente motivate. Parcurgeți testele de autoevaluare și rezolvați aplicațiile din finalul capitolului.

Veți ști:

- *Cum poate fi definit conceptul de motivație în muncă;*
- *Care sunt principalele nevoi ce incită oamenii să muncească și cum pot fi ele ierarhizate;*
- *Care sunt factorii generatori de satisfacție și de insatisfacție în muncă;*
- *Cum contribuie performanțele individuale și recompensele organizaționale la formarea și întreținerea motivației angajaților;*
- *Cum influențează sentimentele de echitate sau inechitate motivația în muncă.*

9.1. Conceptul de motivaţie

Motivaţia indivizilor ce activează în organizaţii a constituit de multă vreme un subiect de maxim interes pentru manageri şi cercetători. Intensificarea spectaculoasă a concurenţei în mediile de afaceri contemporane (globalizarea pieţelor şi a capitalurilor obligă!) face problema motivaţiei încă şi mai importantă pentru organizaţiile ce operează în astfel de condiţii. Într-adevăr, fără un înalt nivel de performanţă şi calitate în prestaţia angajaţilor, succesul şi chiar supravieţuirea unei firme sunt astăzi de neconceput. Iar performanţa şi calitatea pot fi obţinute, în primul rând, prin motivaţie în muncă.

Dar ce este motivaţia şi, în particular, motivaţia în muncă ?

În general, *prin motivaţie se înţelege „o stare interioară care îl determină pe un individ să se comporte de o manieră care să îi asigure atingerea unui anumit scop"* [Certo, 1997]. Desigur, o firmă are diferite tipuri de parteneri – clienţi, angajaţi, investitori – şi, din această perspectivă, poate fi interesată de motivaţia ce susţine comportamentul specific al acestor parteneri diverşi (motivaţia de cumpărare, motivaţia în muncă, motivaţia de a investi).

În ceea ce priveşte motivaţia în muncă, aceasta poate fi definită ca fiind *disponibilitatea unui individ de a depune un efort intens şi susţinut pentru a realiza obiectivele organizaţionale, cu speranţa că efortul depus va conduce la realizarea unor obiective individuale.* Aceste obiective individuale, generate, în ultimă instanţă, de nevoile sau trebuinţele pe care le resimte individul, sunt veritabilele motive ce îl determină să acţioneze, să muncească în organizaţii.

Motivaţia în organizaţii constituie o noţiune deosebit de complexă, al cărei conţinut nu poate fi riguros disecat şi evidenţiat, întrucât motivele de acţiune ale angajaţilor nu pot fi observate şi măsurate direct, ci sunt deduse din comportamentul oamenilor. Această complexitate explică, de altfel, şi existenţa unor numeroase teorii care încearcă să clarifice esenţa motivaţiei şi procesul de formare a ei. Câteva dintre aceste teorii, grupate în două categorii – teorii ale motivaţiei bazate pe nevoi şi teorii procesuale ale motivaţiei – vor fi prezentare în cele ce urmează.

9.2. Teorii ale motivaţiei bazate pe nevoi

Una dintre primele probleme pe care teoreticienii motivaţiei au încercat să o rezolve se referă la conţinutul acesteia: ce motivează oamenii, ce îi pune pe aceştia în mişcare şi îi determină să cheltuiască efort, imaginaţie şi perseverenţă ?

La aceste întrebări, câţiva eminenţi psihologi de la mijlocul secolului XX încearcă să răspundă prin conceptul de „nevoie". În principiu, *o nevoie resimţită de o persoană este o trăire internă ce face ca anumite lucruri sau stări de lucruri să pară*

atractive pentru acea persoană. Tocmai pentru că au nevoi (de ordin fiziologic și psihologic) pe care doresc să și le satisfacă, oamenii se angajează în comportamente motivate.

Fenomenul se produce astfel: o nevoie nesatisfăcută provoacă o tensiune internă ce stimulează dorința de acțiune a individului; această dorință de acțiune declanșează un comportament ce vizează realizarea unui obiectiv specific; prin atingerea obiectivului respectiv, nevoia este satisfăcută și tensiunea internă este redusă. Desigur, în cazul motivației în muncă, obiectivele individuale derivate din nevoile resimțite trebuie să fie compatibile cu cele ale organizației.

Putem spune, așadar, că oamenii motivați sunt cei aflați în stare de tensiune. Pentru a disipa această tensiune, ei consumă efort (cu atât mai intens, cu cât tensiunea este mai mare). Dacă prin efortul depus se ajunge la satisfacerea nevoii, tensiunea este înlăturată. Această schemă generală de reducere a tensiunii printr-un comportament adecvat stă la baza teoriilor motivaționale centrate pe nevoi.

9.2.1. Teoria ierarhiei nevoilor

Prima și cea mai cunoscută teorie motivațională centrată pe nevoi a fost dezvoltată de psihologul american Abraham Maslow și are la bază conceptul de „ierarhie a nevoilor". Pornind de la un mare număr de observații clinice, Maslow (1954) ajunge la concluzia că nevoile umane, deși foarte diverse, pot fi grupate în cinci categorii principale, iar aceste categorii de nevoi pot fi aranjate într-o anumită ierarhie, în funcție de ordinea de preferință în care sunt ele, de regulă, satisfăcute.

Foarte concis, nevoile din modelul piramidal al lui Maslow sunt următoarele:

1. *Nevoi fiziologice.* Au în vedere funcționarea normală a organismului uman, asigurată prin apă, hrană, îmbrăcăminte, adăpost, odihnă și altele. Pentru angajații unei organizații, aceste nevoi pot fi satisfăcute prin salarii și condiții fizice de muncă acceptabile.
2. *Nevoi de securitate.* Se referă, în esență, la crearea sentimentului că nevoile fiziologice vor putea fi satisfăcute și în viitor. Factorii organizaționali care contează mult în această privință sunt: securitatea postului de muncă, facilitățile oferite în situații de muncă critice (boală, șomaj, pensionare anticipată), asigurarea unui mediu structurat și ordonat pentru a evita anxietatea.
3. *Nevoi sociale.* Includ nevoile de apartenență, acceptare, afecțiune, prietenie etc. Astfel de nevoi pot fi satisfăcute printr-o organizare care să permită interacțiunea cu colegii, șansa de a lucra în echipă, posibilitatea de

a dezvolta relaţii interumane agreabile prin activităţi comune (sportive, distractive etc.).

4. *Nevoi de stimă.* Au în vedere atât stima de sine (dată de sentimentul de a fi competent, independent, puternic, încrezător în forţele proprii), cât şi stima din partea altora, manifestată prin recunoaştere şi aprecierea meritelor proprii în organizaţie şi în societate. O muncă ce oferă autonomie, responsabilitate, statut, precum şi un sistem de recompense echitabil sunt factori ce pot contribui semnificativ la satisfacerea acestor nevoi.
5. *Nevoi de autorealizare.* Se referă la dorinţa inerentă fiecărui individ de a-şi fructifica la maximum potenţialul de care dispune. Condiţiile organizaţionale propice satisfacerii acestor nevoi privesc munca însăşi (pretinzând şi stimulând învăţarea, creativitatea, progresul) şi un sistem organizatoric suficient de flexibil pentru a permite autodezvoltarea şi împlinirea profesională a individului.



Figura 9.1. Piramida ierarhiei nevoilor

Maslow susţine că numai un singur nivel al nevoilor motivează o persoană la un moment dat, determinând-o să acţioneze corespunzător până când acele nevoi sunt rezonabil satisfăcute, după care încep să se manifeste nevoile de ordin imediat superior ca sursă de motivare. Astfel, oamenii sunt motivaţi mai întâi de satisfacerea nevoilor fiziologice, înainte de a fi preocupaţi de nevoile de securitate pe care le resimt, iar o dată rezolvată problema nevoilor de securitate, încep să acţioneze pentru satisfacerea nevoile lor sociale. Procesul continuă, urcând din treaptă în treaptă piramida nevoilor până când se ajunge la dorinţa de

autorealizare, care, se consideră, nu poate fi niciodată complet satisfăcută şi este perpetuu motivatoare (cu condiția ca toate celelalte nevoi să fie deja satisfăcute).

Concluzia ar fi aceea că motivația resimțită de un individ la un moment dat depinde de poziționarea lui în raport cu piramida nevoilor, iar managerii ar trebui să cunoască cât mai bine pozițiile subordonaților lor din această perspectivă, pentru a asigura o motivare eficace în unitățile pe care le conduc.

Fără îndoială că această concluzie poartă în sine o bună doză de adevăr. Totuşi, critici importante, şi întemeiate, au fost aduse teoriei lui Maslow. Principalele reproşuri se referă la următoarele aspecte:

- teoria nu este produsul unor cercetări riguroase în mediul organizațional, ci doar sinteza unor observații clinice;
- nu este sigur că grupele de nevoi reținute sunt reprezentative pentru totalitatea trebuințelor pe care le resimt oamenii;
- probabil că ierarhia nevoilor propusă nu este valabilă pentru toți indivizii, mai ales dacă aceştia aparțin unor culturi sensibil diferite de cea americană;
- evidența arată că există indivizi ce pot fi motivați de satisfacerea simultană a mai multor categorii de nevoi, şi nu doar de una singură.

9.2.2. Teoria motivație-igienă

Frederick Herzberg, un alt cunoscut cercetător al fenomenelor motivaționale, şi-a focalizat atenția asupra elementelor principale care îi determină pe oameni să se simtă bine (mulțumiți) sau să se simtă rău (nemulțumiți) în organizațiile în care muncesc. În urma investigațiilor întreprinse, Herzberg (1959) ajunge la concluzia că există două grupe mari de factori care, prin acțiunea lor, pot determina sentimente de satisfacție sau insatisfacție în muncă (figura 9.2).

Factorii din prima grupă, strâns legați de *conținutul muncii*, se referă la: posibilitatea obținerii unor realizări deosebite, recunoaşterea meritelor, munca însăşi (interesantă sau nu), responsabilitatea asociată cu postul ocupat, posibilitățile de promovare, posibilitățile de progres profesional. Perceperea pozitivă a acestor factori conduce la **satisfacție în muncă**; perceperea lor negativă nu provoacă insatisfacție, ci doar determină o stare neutră, caracterizată prin lipsă de satisfacție.

Factorii din cea de-a doua grupă, legați mai mult de *contextul muncii*, au în vedere: administrarea companiei şi politicile organizaționale, calitatea supervizării, condițiile fizice de muncă, salariul, relațiile interpersonale (cu superiorii, colegii de acelaşi nivel ierarhic şi subordonații), statutul conferit de poziția ocupată şi siguranța postului de muncă. Atunci când aceşti factori sunt percepuți de către angajați ca fiind necorespunzători, apar sentimente de **insatisfacție în muncă**; o

percepere corespunzătoare cu aşteptările nutrite nu provoacă, totuşi, satisfacţie în muncă, ci doar determină absenţa insatisfacţiei.

Herzberg este de părere că numai factorii din prima categorie, legaţi de conţinutul muncii, declanşează comportamente motivate durabile ce duc la performanţă şi calitate în organizaţii; de aceea, i-a numit **factori motivatori**. Important este, susţine Herzberg, ca managerii să-şi concentreze atenţia asupra configurării adecvate a acestor factori generatori de satisfacţie, pentru a avea colaboratori puternic motivaţi.

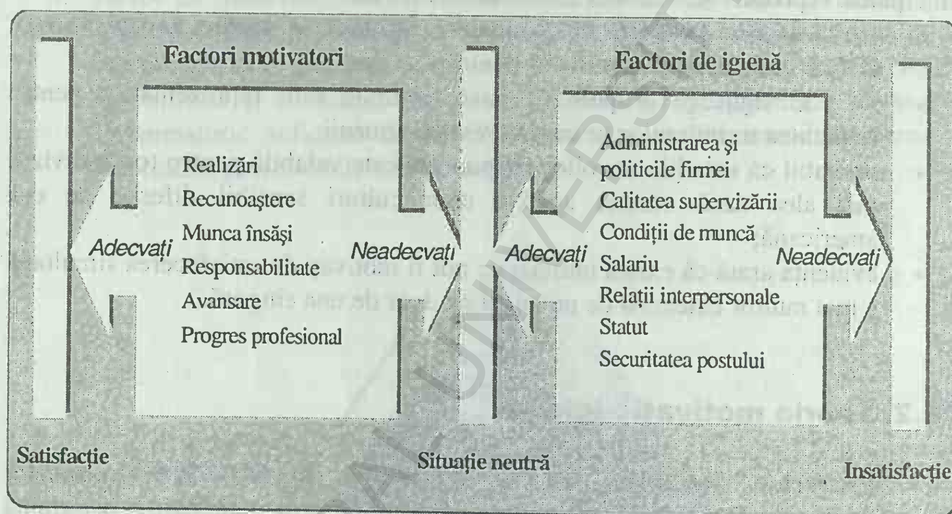


Figura 9.2. Factori motivatori şi factori de igienă

În ceea ce priveşte factorii din grupa a doua, ce ţin de contextul în care se desfăşoară munca, ideea este că aceştia nu au un potenţial consistent de motivare, rolul lor fiind mai degrabă acela de a întreţine, prin evitarea insatisfacţiei, condiţiile necesare dezvoltării comportamentelor motivate. Pentru a convinge, Herzberg face o sugestivă analogie cu organismul uman. Acesta creşte fizic, se dezvoltă psihic şi se vindecă, în caz de nevoie, printr-un proces intern natural, susţinut de o alimentaţie adecvată, somn, mişcare şi altele. Practicile igienice – legate de condiţiile de viaţă – nu provoacă dezvoltarea organismului prin ele însele, ci doar previn îmbolnăvirea acestuia. La fel se întâmplă şi cu motivaţia în muncă: un individ creşte, se dezvoltă profesional prin realizări, recunoaştere, responsabilitate, promovare (componente intrinseci ale muncii, ce generează satisfacţie şi, deci, motivaţie). În schimb, factorii extrinseci ai muncii – cum ar fi salariul, condiţiile fizice de muncă, relaţiile interpersonale, statutul – nu provoacă dezvoltarea individului prin muncă, ci doar asigură „igiena“ necesară acestei

dezvoltări, prevenind „îmbolnăvirea“ (insatisfacția în muncă). Ca urmare, factorii respectivi au fost etichetați de către Herzberg drept **factori de igienă**.

Datorită simplității și originalității ei, teoria motivație-igienă a lui Herzberg a avut un succes deosebit printre managerii din lumea occidentală. Meritul ei principal este acela de a fi subliniat importanța conținutului muncii ca factor motivator, ceea ce a condus la declanșarea unei veritabile mișcări de **îmbogățire a muncii** (*job enrichment*), îndeosebi în firmele americane și vest-europene.

Programele de îmbogățire a muncii implementate au în vedere, de regulă, reproiectarea posturilor de muncă în asemenea manieră încât să se asigure:

- creșterea autonomiei angajaților;
- delegarea de responsabilități sporite;
- încredințarea unor sarcini de muncă mai complexe, incluzând componente de concepție, execuție și control;
- diversificarea cunoștințelor și abilităților necesare la locul de muncă și formarea profesională adecvată a angajaților pentru a accede la astfel de cunoștințe și abilități;
- un feedback direct și consistent cu privire la rezultatele muncii prestate.

Principala limită a teoriei lui Herzberg constă în gradul ei redus de generalitate. Studiile privind aplicarea acestei teorii în practică au confirmat valabilitatea ipotezelor sale doar pentru anumite categorii de personal, în general specialiști sau manageri (așa-numitele „gulere albe“). Însă, chiar și pentru aceste categorii restrânse, aplicabilitatea teoriei nu s-a dovedit general valabilă, datorită inerentelor diferențe interindividuale.

În plus, teoria fiind elaborată pe baza unor investigații realizate într-un mediu cu anumite caracteristici economice, sociale și culturale (cel american), orice extrapolare mecanică a concluziilor ei pentru organizații operând în țări cu condiții semnificativ diferite trebuie privită cu o anumită suspiciune.

9.3. Teorii procesuale ale motivației

Spre deosebire de teoriile motivației bazate pe nevoi, care se străduiesc să arate ***ce*** motivează oamenii, teoriile procesuale ale motivației încearcă să explice ***cum*** se motivează oamenii, cum se formează motivația. Două astfel de teorii, mai larg cunoscute și aplicate în organizații, vor fi prezentate în cele ce urmează.

9.3.1. Teoria aşteptărilor

Prima descriere consistentă a procesului de formare a motivaţiei a fost oferită de către profesorul american Victor Vroom (1964) şi este larg cunoscută sub denumirea de teoria aşteptărilor (*Expectancy Theory*).

Ideea principală care stă la baza acestei teorii este aceea că *o persoană devine motivată să depună un anumit efort dacă se aşteptă ca efortul respectiv să conducă la un anumit rezultat şi dacă apreciază rezultatul scontat ca fiind valoros pentru sine.*

În cazul unui individ ce acţionează într-o organizaţie, rezultatul avut în vedere poate fi divizat în două componente: performanţa individuală aşteptată (rezultat de nivelul întâi) şi recompensele organizaţionale aşteptate în cazul realizării performanţei respective (rezultat de nivelul al doilea). Ca urmare, se poate spune că motivaţia în muncă este determinată de acţiunea conjugată a trei factori:

- aşteptarea (exprimată prin probabilitatea estimată) ca efortul desfăşurat să conducă la un anumit nivel al performanţei individuale;
- aşteptarea (exprimată prin probabilitatea estimată) ca nivelul de performanţă vizat să aducă recompense organizaţionale pe măsură;
- atractivitatea (valoarea) recompenselor respective pentru individ, dată de măsura în care acesta se aşteaptă ca recompensele să contribuie la realizarea obiectivelor sale individuale. Valoarea percepută a unei recompense poate fi estimată folosind o scară numerică gradată de la 0 la 1 sau de la 0 la 10.

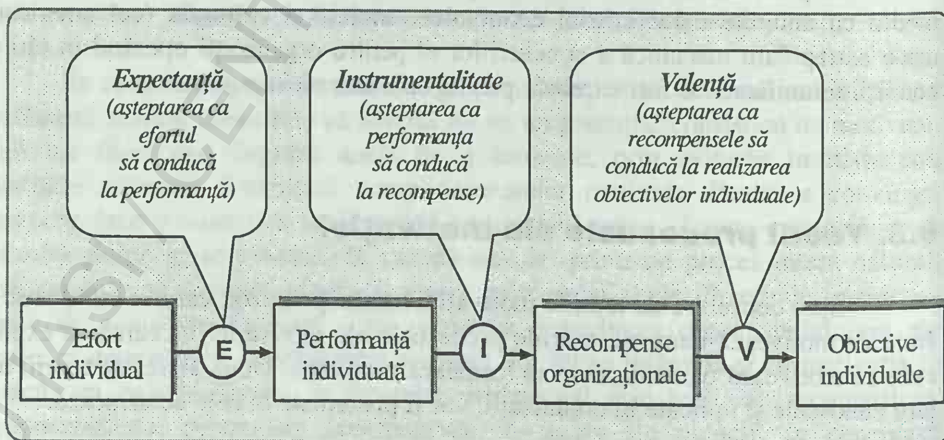


Figura 9.3. Modelul motivaţional al aşteptărilor (V. Vroom)

Aplicarea modelului motivațional al lui Vroom (exemplu)

Simona şi Paul lucrează ca programatori într-o firmă producătoare de soft. Ambii sunt buni profesionişti: Paul excelează prin creativitate şi pasiune, Simona prin rigoarea şi eleganța soluțiilor propuse. Cât de motivați sunt însă Paul şi Simona să muncească intens în firmă ?

Există două alternative de angajament, două niveluri de prestație luate în considerare de cei doi pentru anul care tocmai începe: o performanță de nivel înalt şi o performanță de nivel mediu. Simona estimează că are 40% şanse să realizeze un nivel ridicat de performanță şi este sigură că poate realiza un nivel mediu de performanță. Paul crede că are 70% şanse să atingă un nivel ridicat de performanță şi are certitudinea că poate realiza un nivel mediu de performanță.

Tot două sunt şi principalele recompense pe care le-ar putea genera aceste comportamente în anul care vine: creşterea salariului de bază şi promovarea pe funcția de şef de proiect. Întrucât, în firma respectivă, se practică recompensarea pe bază de performanță, atât Simona, cât şi Paul cred că există 90% şanse să obțină o creştere de salariu în cazul unei prestații foarte bune şi numai 20% şanse să ajungă la un salariu mai mare în cazul unei prestații medii. În privința posibilităților de promovare, percepțiile celor doi sunt destul de diferite. Simona simte că are 70% şanse să fie promovată dacă va atinge un nivel înalt de performanță şi 40% şanse să avanseze dacă nivelul ei de performanță va fi mediu. Paul are impresia că şansele lui sunt mai mici, respectiv de 50% şi 20%.

Şi atractivitatea recompenselor aşteptate diferă substanțial pentru cei doi informaticieni. Paul are mare nevoie de bani pentru a-şi rezolva problema locuinței personale. Pentru el, valența creşterii de salariu este 9, pe o scară de la 1 la 10. Simona trăieşte într-o familie cu venituri mari, soțul ei fiind un prosper om de afaceri. Pentru ea, banii câştigați nu sunt prea importanți, valența creşterii de salariu fiind doar de 4. Situația este exact inversă în ceea ce priveşte dorința de promovare. Paul este pasionat de programare. Pentru el, munca de organizare a unei echipe de proiect nu are nici un farmec. În ochii lui, valoarea acestei recompense nu este aşadar mai mare de 4. Simonei îi place programarea, dar este atrasă în acelaşi timp de lucrul cu oamenii. În plus, se simte foarte bine în postura de responsabil, iar calitățile ei de bun organizator sunt deja recunoscute. Ca urmare, valența percepută a promovării este foarte mare: 9.

Calculele, conform modelului lui Vroom, ar putea arăta următoarea situație:

Pentru Simona, forța motivației de a se strădui să obțină o performanță ridicată este M = 0,4 x (0,9 x 4 + 0,7 x 9) = 3,96, iar pentru o performanță medie, motivația este M = 1,0 x (0,2 x 4 + 0,4 x 9) = 4,40. Ca urmare, Simona pare a fi înclinată să aleagă al doilea tip de comportament.

Pentru Paul, intensitatea motivației de obține o performanță ridicată este M = 0,7 x (0,9 x 9 + 0,5 x 4) = 7,07, iar pentru o performanță medie, motivația este M = 1,0 x (0,2 x 9 + 0,2 x 4) = 2,60. Prin urmare, Paul va fi mult mai înclinat să se angajeze într-un comportament generator de înaltă performanță.

Vroom a numit aceşti factori, respectiv, **expectanţă** (E), **instrumentalitate** (I) şi **valenţă** (V).

Intensitatea motivaţiei ce determină unui anumit tip de comportament este dată de expresia:

$$M = E \cdot \sum_{i=1}^{n} I_i \cdot V_i ,$$

unde: M este forţa motivaţiei, E este expectanţa, I instrumentalitatea, V este valenţa, iar n este numărul recompenselor aşteptate.

Desigur, în practică nimeni nu face astfel de calcule riguroase pentru a-şi alege comportamentul motivat. Însă, chiar dacă dezvoltă raţionamente aproximative, oamenii se bazează neîndoielnic pe aşteptările şi preferinţele lor pentru a acţiona într-un fel sau altul. Iar formula de mai sus, dincolo de valoarea ei explicativă, are meritul de a atrage atenţia asupra unui fapt foarte important: este suficient ca măcar una dintre cele trei variabile (expectanţa, instrumentalitatea, valenţa recompenselor) să aibă valoare redusă pentru ca motivaţia să fie redusă. De lucrul acesta trebuie să fie conştienţi, în primul rând, managerii.

Teoria aşteptărilor este una din cele mai larg acceptate şi aplicate teorii ale motivaţiei în muncă. Fiecare dintre cele trei componente ale ei poate fi influenţată semnificativ de **practicile manageriale**.

Expectanţa, adică aşteptarea ca efortul sporit să conducă la performanţe mai mari, poate fi întreţinută printr-o bună organizare a muncii şi prin procese adecvate de selecţie, orientare şi formare profesională a angajaţilor.

Instrumentalitatea, adică aşteptarea ca performanţele sporite să aducă recompense mai mari, poate fi cultivată printr-un sistem de retribuire stimulativ şi prin politici de promovare echitabile.

Valenţa recompenselor organizaţionale, adică atractivitatea lor pentru angajaţi, poate fi amplificată prin alegerea inteligentă a recompenselor oferite. Pentru aceasta însă, managerii trebuie să cunoască preferinţele colaboratorilor. Eforturile de comunicare interpersonală eficace sunt indispensabile în această privinţă. Şi merită făcute, pentru că, de cele mai multe ori, recompensele înseamnă cheltuieli a căror eficienţă nu poate fi neglijată.

9.3.2. Teoria echităţii

Elaborată de către **Stacey Adams**, teoria echităţii susţine că oamenii din organizaţii judecă rezultatele pe care le obţin dintr-o situaţie de muncă (recompensele) prin prisma contribuţiei lor la acea situaţie de muncă şi că, apoi, compară propriile raporturi recompense/contribuţii cu raporturile altor persoane

relevante pentru ei. Recompensele considerate (output-urile muncii) se referă mai ales la salarii, premii, alte facilități financiare și materiale, promovări, recunoașteri ale meritelor. Contribuțiile (input-urile în procesul muncii) au în vedere efortul depus, studiile, experiența, competența. Dacă, în urma comparării, propriul raport este perceput ca fiind egal cu raporturile persoanelor de referință, apare sentimentul de **echitate**. Dacă este percepută o inegalitate între propriul raport și raporturile specifice altora, se instalează sentimentul de **inechitate** (figura 9.4).

Compararea raporturilor rezultate/contribuții*	**Sentimentul de echitate/inechitate**
$\frac{\text{Rezultate (X)}}{\text{Contribuții (X)}} < \frac{\text{Rezultate (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$	Inechitate (subrecompensare)
$\frac{\text{Rezultate (X)}}{\text{Contribuții (X)}} = \frac{\text{Rezultate (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$	Echitate
$\frac{\text{Rezultate (X)}}{\text{Contribuții (X)}} > \frac{\text{Rezultate (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$	Inechitate (suprarecompensare)

** X = propria persoană Y = o altă persoană (de referință)*

Figura 9.4 Formarea sentimentului de echitate sau inechitate

Inechitatea în muncă induce indivizilor o stare tensională pe care aceștia se străduiesc să o reducă sau să o elimine. Căile de acțiune în acest sens pot fi destul de diferite [Adams, 1963]:

- Unii indivizi își vor modifica input-urile în procesul de muncă pentru ca acestea să corespundă cu recompensele primite. Dacă au impresia că sunt prea puțin plătiți, vor munci mai puțin. Dacă ajung la concluzia că sunt mai bine plătiți decât colegii lor, își vor spori eforturile pentru a obține performanțe individuale mai bune.

- Alţii vor încerca să modifice recompensele pe care le primesc pentru munca prestată, solicitând organizaţiei majorarea lor sau acţionând pe cale legală pentru a obţine aceste recompense sporite.
- Dacă încercările de a schimba situaţia rămân infructuoase, unii angajaţi vor încerca să îşi modifice propria percepţie a inechităţii, prin reconsiderarea statutului postului pe care îl ocupă sau prin alte procese psihice de „raţionalizare“ a situaţiei date.
- Alţi angajaţi vor proceda în mod mult mai radical: dacă simt că au fost trataţi în mod incorect, vor prefera mai degrabă să părăsească postul de muncă, decât să trăiască cu un sentiment de inechitate.

Cercetările întreprinse în medii organizaţionale au confirmat, în mare măsură, valabilitatea teoriei echităţii: într-adevăr, în dimensionarea efortului lor, oamenii sunt influenţaţi atât de valoarea absolută a recompenselor primite, cât şi de valoarea relativă a acestor recompense, dată de comparaţia cu recompensele şi eforturile altora.

Percepţia echităţii sau inechităţii poate să apară în multe situaţii generate de deciziile de management luate: repartizarea sarcinilor de muncă, evaluarea performanţelor, stabilirea salariilor, distribuirea premiilor, hotărârea promovărilor etc. Managerii trebuie să fie foarte atenţi la astfel de decizii, pentru că, aşa cum am văzut, atunci când sunt afectaţi de sentimente de inechitate, angajaţii pot dezvolta comportamente specifice care sunt departe de a fi bune pentru organizaţie.

*

* *

În finalul acestui capitol, o întrebare se impune: chiar trebuie ca managerii să cunoască aceste teorii ale motivaţiei (eventual, şi altele, neprezentate aici) ? Răspunsul este, fără îndoială, afirmativ, iar raţiunile sunt, în principal, două: în primul rând, pentru a-şi explica comportamentul oamenilor cu care lucrează; apoi – şi acesta este lucrul cel mai important –, pentru a alege cele mai potrivite metode de asigurare a motivării în unităţile conduse. De-a lungul timpului au fost imaginate şi aplicate o mulţime de astfel de metode. Alături de îmbogăţirea muncii, pe care am prezentat-o deja, mai amintim aici: plata pe bază de performanţă, plata pe bază de competenţe, recunoaşterea meritelor (prin premii, distincţii, promovări), consolidarea comportamentelor dezirabile, învăţarea permanentă, managementul prin obiective.



Verificați-vă cunoştințele şi ...
... aplicați-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Într-o anchetă privind motivația angajaților dintr-o firmă, a fost înregistrat următorul răspuns: „Mă gândesc serios să-mi schimb postul de muncă, întrucât cel la care lucrez acum (1) nu-mi oferă posibilitatea unor relații interpersonale agreabile în cadrul grupului de lucru, (2) nu-mi aduce recunoaşterea meritată a performanțelor realizate şi (3) nu-mi oferă suficiente posibilități de învățare şi dezvoltare profesională". Luând în considerare clasificarea lui A. Maslow, ce tipuri de nevoi nesatisfăcute are individul interogat ?
   a) Nevoi fiziologice;
   b) Nevoi de securitate;
   c) Nevoi sociale;
   d) Nevoi de stimă;
   e) Nevoi de autorealizare.
2. Care dintre următorii factori provoacă sentimente de satisfacție (şi, deci, motivează) atunci când sunt percepuți ca fiind corespunzători aşteptărilor angajaților ?
   a) Munca însăşi;
   b) Posibilitățile de promovare;
   c) Salariul;
   d) Condițiile de muncă;
   e) Recunoaşterea meritelor;
   f) Posibilitățile de dezvoltare profesională.
3. Care dintre următoarele acțiuni pot contribui la îmbogățirea muncii (*job enrichment*) ?
   a) Ameliorarea condițiilor de muncă;
   b) Retribuirea pe bază de performanțe;
   c) Încredințarea unor sarcini de muncă mai complexe, incluzând componente de concepție, execuție şi control;
   d) Creşterea autonomiei la locul de muncă.

4. Conform teoriei aşteptărilor (V. Vroom), intensitatea motivaţiei este dată de produsul a trei factori. Aceştia exprimă:
   a) legătura dintre efortul necesar şi performanţa aşteptată;
   b) legătura dintre abilităţile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă şi recompensele cuvenite;
   c) legătura dintre performanţa aşteptată şi recompensele aşteptate;
   d) legătura dintre recompensele aşteptate şi obiectivele individuale urmărite;
   e) legătura dintre recompensele aşteptate şi obiectivele individuale urmărite;
   f) legătura dintre necesităţile resimţite de individ şi condiţiile organizatorice care pot contribui la satisfacerea lor.
5. Expectanţa (aşteptarea) angajaţilor ca eforturile lor sporite să conducă la realizarea unor performanţe individuale mai bune poate fi amplificată prin următoarele practici manageriale:
   a) planificarea resurselor umane;
   b) organizarea muncii;
   c) selecţia personalului;
   d) controlul preventiv;
   e) formarea profesională.
6. Care dintre următorii cercetători a evidenţiat pentru prima dată importanţa sentimentului de echitate în procesul de motivare a angajaţilor ?
   a) Abraham Maslow;
   b) Frederick Herzberg;
   c) Stacey Adams;
   d) Douglas McGregor.

b. Aplicaţii

Studiul de caz: Care sunt nevoile ce vă determină să munciţi ?

Ierarhizaţi răspunsurile propuse pentru fiecare dintre întrebările de mai jos, procedând în felul următor: răspunsului care pare a fi cel mai important sau cel mai adevărat pentru dumneavoastră acordaţi-i 5 puncte; răspunsului următor, din punct de vedere al gradului de importanţă sau de adevăr pentru dumneavoastră, acordaţi-i 4 puncte; răspunsului următor acordaţi-i 3 puncte; răspunsului următor acordaţi-i 2 puncte; răspunsului care este cel mai puţin important sau cel mai puţin adevărat pentru dumneavoastră acordaţi-i 1 punct.

Exemplu: Muncesc cel mai bine atunci când am posibilitatea:

<u>1</u> A. *să lucrez singur*
<u>5</u> B. *să combin munca în grup cu cea individuală*
<u>4</u> C. *să vorbesc în public*
<u>2</u> D. *să discut cu alții*
<u>3</u> E. *să lucrez în aer liber.*

În acest caz, persoanei respective îi place cel mai mult să combine munca socială (de grup) cu cea solitară și îi displace cel mai mult să lucreze complet singură.

1. În general, cel mai important lucru pentru mine, la un post de muncă, este dacă:
   __ A. salariul este suficient de mare pentru nevoile mele
   __ B. postul oferă o atmosferă de camaraderie şi, în general, relații umane agreabile
   __ C. postul este sigur şi are avantaje sociale atractive (indemnizații sau facilități oferite în caz de boală, pensionare, concediere)
   __ D. postul îmi oferă suficientă libertate și îmi dă posibilitatea să mă exprim pe mine însumi
   __ E. există oportunități de avansare bazate pe realizări profesionale.
2. Dacă ar fi să părăsesc un post de muncă, probabil că aş face-o dacă:
   __ A. postul de muncă ar fi periculos, (proceduri de protecția muncii insuficiente, echipament inadecvat)
   __ B. păstrarea postului (a angajării) ar fi îndoielnică datorită incertitudinilor din mediului de afaceri
   __ C. munca respectivă ar fi privită cu dispreț de către alții
   __ D. postul ar presupune o activitate solitară, cu puține oportunități de interacțiune umană
   __ E. munca prestată ar fi neinteresantă (nu ar avea nici o semnificație pentru mine).
3. Pentru mine, cele mai importante aspecte ale unui post de muncă sunt cele care:
   __ A. țin de munca însăşi (importanța şi caracterul provocator/mobilizator al atribuțiilor asumate)
   __ B. satisfac motivele primare pentru care oamenii muncesc (salarii bune, condiții bune de locuit, alte nevoi economice)
   __ C. țin de avantajele sociale oferite (timp liber pentru odihnă, asigurări pentru sănătate, asigurări pentru pensie etc.)
   __ D. scot în evidență competențele profesionale pe care le am (recunoaşterea muncii prestate şi a faptului că sunt printre cei mai buni din organizația mea sau din profesia mea)

__ E. ţin de relaţiile interpersonale ale mediului muncii (oportunitatea de a avea prieteni printre colegi şi de a fi un membru preţuit al grupului).

4. Moralul meu ar avea mult de suferit la un post de muncă la care:

__ A. viitorul firmei ar fi imprevizibil

__ B. pentru o muncă de aceeaşi calitate, altor angajaţi li s-ar recunoaşte meritele, iar mie nu

__ C. colaboratorii mei ar fi neprietenoşi sau ranchiunoşi

__ D. m-aş simţi incapabil de progres profesional

__ E. condiţiile fizice ale mediului muncii ar fi inadecvate (temperaturi excesive, iluminat deficitar, claustrare în spaţii insuficiente etc.)

5. În cazul apariţiei unei oportunităţi de promovare, m-aş gândi în primul rând dacă:

__ A. postul propus este privit cu respect de alţi oameni, fiind o sursă de prestigiu pentru deţinătorul său

__ B. acceptarea postului nu este cumva un pariu riscant, fiind posibil ca mai mult să pierd decât să câştig prin această schimbare

__ C. recompensele economice oferite sunt substanţiale

__ D. oamenii cu care voi lucra îmi plac şi m-aştept să mă înţeleg bine cu ei

__ E. voi avea posibilitatea să explorez noi domenii ale profesiunii mele şi să prestez o muncă mai creativă.

6. Tipul de post de muncă ce ar putea activa întregul meu potenţial este cel la care:

__ A. angajaţii se simt ca într-o familie, participând solidar atât la momentele bune, cât şi la cele dificile ale organizaţiei

__ B. condiţiile de muncă (date de echipamentele şi materialele folosite, precum şi de mediul fizic de lucru) sunt sigure şi sănătoase

__ C. şefii sunt înţelegători şi există puţine şanse ca să îmi pierd slujba

__ D. rezultatele muncii prestate sunt în concordanţă cu valorile mele personale

__ E. îmi sunt recunoscute realizările profesionale.

7. M-aş gândi serios să îmi schimb postul de muncă, în caz că acesta:

__ A. nu ar fi suficient de sigur sau nu mi-ar oferi avantaje sociale consistente (în caz de boală, concediere, pensionare)

__ B. nu mi-ar oferi suficiente posibilităţi de învăţare şi dezvoltare profesională

__ C. nu mi-ar aduce recunoaşterea meritată a performanţelor realizate

__ D. nu mi-ar permite cultivarea unor relaţii interpersonale agreabile

__ E. nu mi-ar oferi suficiente recompense economice.

8. Situațiile care mi-ar provoca cel mai mare stres la locul de muncă ar fi acelea în care:
   __ A. aş avea neînțelegeri serioase cu colaboratorii
   __ B. aş lucra într-un mediu periculos
   __ C. aş avea un şef imprevizibil
   __ D. nu aş avea posibilitatea să mă exprim pe mine însumi
   __ E. nu aş fi apreciat pentru calitatea muncii mele.
9. Aş accepta un nou post de muncă dacă:
   __ A. postul respectiv ar fi o veritabilă încercare a potențialului meu
   __ B. postul respectiv ar fi mai bine plătit şi ar avea condiții mai bune din punct de vedere al mediului fizic
   __ C. postul respectiv ar fi sigur şi ar oferi avantaje sociale pe termen lung
   __ D. postul respectiv mi-ar aduce un respect mai mare din partea membrilor organizației
   __ E. postul respectiv ar permite cultivarea unor relații bune cu colaboratorii şi partenerii externi.
10. Aş presta bucuros ore suplimentare dacă:
   __ A. activitatea realizată ar fi pasionantă
   __ B. aş avea nevoie de venituri suplimentare
   __ C. ar face ore suplimentare şi colaboratorii mei
   __ D. ar trebui s-o fac pentru a-mi păstra postul
   __ E. organizația mi-ar recunoaşte efortul suplimentar depus.

Evaluarea răspunsurilor. Completați tabloul de evaluare de mai jos, prin înscrierea punctajelor acordate fiecăruia dintre răspunsurile propuse la cele zece întrebări ale chestionarului. Remarcați faptul că literele prin care sunt codificate răspunsurile au o ordine diferită de la o întrebare la alta. Apoi, însumați, pe coloane, punctajele acordate, înscriind punctajul total calculat pentru fiecare dintre categoriile de nevoi din tabel.

	1. Nevoi fiziologice		2. Nevoi de securitate		3. Nevoi sociale		4. Nevoi de stimă		5. Nevoi de autorealizare	
	Răspuns	*Punctaj*	*Răspuns*	*Punctaj*	*Răspuns*	*Punctaj*	*Răspuns*	*Punctaj*	*Răspuns*	*Punctaj*
Întrebarea 1	A		C		B		E		D	
Întrebarea 2	A		B		D		C		E	
Întrebarea 3	B		C		E		D		A	

	1. Nevoi fiziologice		2. Nevoi de securitate		3. Nevoi sociale		4. Nevoi de stimă		5. Nevoi de autorealizare	
Întrebarea 4	E		A		C		B		D	
Întrebarea 5	C		B		D		A		E	
Întrebarea 6	B		C		A		E		D	
Întrebarea 7	E		A		D		C		B	
Întrebarea 8	B		C		A		E		D	
Întrebarea 9	B		C		E		D		A	
Întrebarea 10	B		D		C		E		A	
Punctaj total										

Interpretarea rezultatelor. Cele cinci categorii de nevoi corespund elementelor esenţiale ale modelului ierarhiei nevoilor propus de Abraham Maslow. Categoria cu cel mai mare punctaj total arată care sunt nevoile cele mai presante pe care le resimţiţi şi care sunt motivatorii principali ai muncii pe care o depuneţi. Pe de altă parte, punctajele totale mai mici indică grupe de nevoi relativ satisfăcute sau nevoi pe care, din diferite motive, le ignoraţi pentru moment.

(Adaptat după: G. Manning, şi K. Curtis, *Human Behavior: Why People Do What they Do*, Vista Systems/South-Western Publishing, Cincinnati, 1988)

CAPITOLUL 10

LEADERSHIP

În comportamentul liderilor există o mare varietate privind modalitățile de influențare și motivare, precum și de direcționare a activității altor persoane în vederea atingerii obiectivelor organizației. Aceste particularități ale comportamentului fiecărui lider sunt definite prin stilul de leadership.

Un manager poate promova un leadership care să ducă la creșterea interesului profesional al angajaților, la reducerea tensiunilor inter-personale, la participarea activă și cu interes sporit al oamenilor la îndeplinirea obiectivelor organizaționale. În egală măsură, un leadership inadecvat poate duce la tensiuni și conflicte, la diminuarea interesului profesional și favoritism. În acest caz, performanțele organizaționale sunt mediocre, așa cum sunt și managerii unor astfel de organizații.

Vă rugăm să citiți cu atenție acest capitol. Opriți-vă și reflectați asupra acelor pasaje care vi se par mai importante sau care vă atrag atenția prin ceva anume. Faceți conexiuni cu situații din experiența dumneavoastră. Parcurgeți testele de autoevaluare.

Veți ști:

- *Ce este leadership-ul și care sunt factorii de influență;*
- *Când un manager devine și lider? Care sunt trăsăturile liderului eficace?*
- *Care sunt principalele maniere de abordare a stilurilor de leadership, cum pot acționa liderii și care sunt implicațiile practice;*
- *Ce abordări noi apar în teoria și practica managerială privind leadership-ul?*

10.1. Conceptul de leadership şi factorii de influenţă

Primele cercetări privind leadership-ul au fost întreprinse în jurul anului 1920 pornindu-se de la premiza că un bun lider este înnăscut şi nu format. În aceste condiţii, cercetările s-au focalizat pe identificarea trăsăturilor necesare unui lider de succes. Se spera ca astfel să poată fi caracterizate persoanele care ar urma să fie desemnate în funcţii manageriale. Aceste cercetări nu au dus însă la rezultate concludente, ceea ce a făcut ca studiile ulterioare să se orienteze spre alte direcţii.

În perioada 1930 – 1950 au fost analizate stilurile de leadership din punct de vedere al comportamentului şi al impactului lor asupra productivităţii subordonaţilor.

În perioada 1960 – 1980 abordările devin tot mai diverse, preocupările unor cercetători, precum J. Brown, R. Likert, R. Blake, J. Mouton, R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, N. Myers şi alţii, concretizându-se în identificarea tipologiei leadership-ului şi a elaborării unor modele contextuale / situaţionale de leadership.

După anul 1980 cercetările efectuate de F.E. Fiedler, P. Hersey, V.H. Vroom, Ph. H. Yetton, A. G. Jago, R. J. House, T. R. Mitchell au permis elaborarea unor noi abordări precum teoria rutei spre obiectiv şi identificarea rolurilor unui lider în managementul modern. În prezent, cercetările privind leadership-ul sunt extrem de diversificate, putându-se distinge două abordări de bază: studiile prin prisma *abordării psihologice*, în care sunt vizaţi îndeosebi liderii informali şi cercetările care pornesc de la *situaţii concrete de management* şi de la acţiunea liderilor în cadrul acestor organizaţii. În cadrul acestui capitol ne vom orienta pe studierea celei de a doua maniere de abordare a leadership-ului.

***Leadership-ul** reprezintă procesul de influenţare, într-un context organizaţional dat, a comportamentului altor persoane şi de determinare a acestora să acţioneze într-un anumit mod sau să urmeze un curs al acţiunii, astfel încât să fie posibilă îndeplinirea obiectivelor* (S. C. Certo). Prin leadership se inspiră, se motivează şi se direcţionează activitatea altor persoane pentru atingerea obiectivelor grupurilor sau ale organizaţiei.

Leadership-ul vizează una dintre funcţiile managementului, cea de *antrenare şi coordonare*, punând accentul pe problemele comportamentale.

În abordarea problematicii leadership-ului intervin noţiunile de *manager* şi *lider* (figura 10.1).

> *Liderii sunt persoane capabile să se exprime cu claritate. Ei ştiu ce doresc, de ce doresc ceva şi cum să comunice altora ceea ce ei doresc pentru a obţine cooperarea şi susţinerea acestora.*
>
> (Waren Bennis - *On Becoming a Leader*, London: Arrow, 1998)

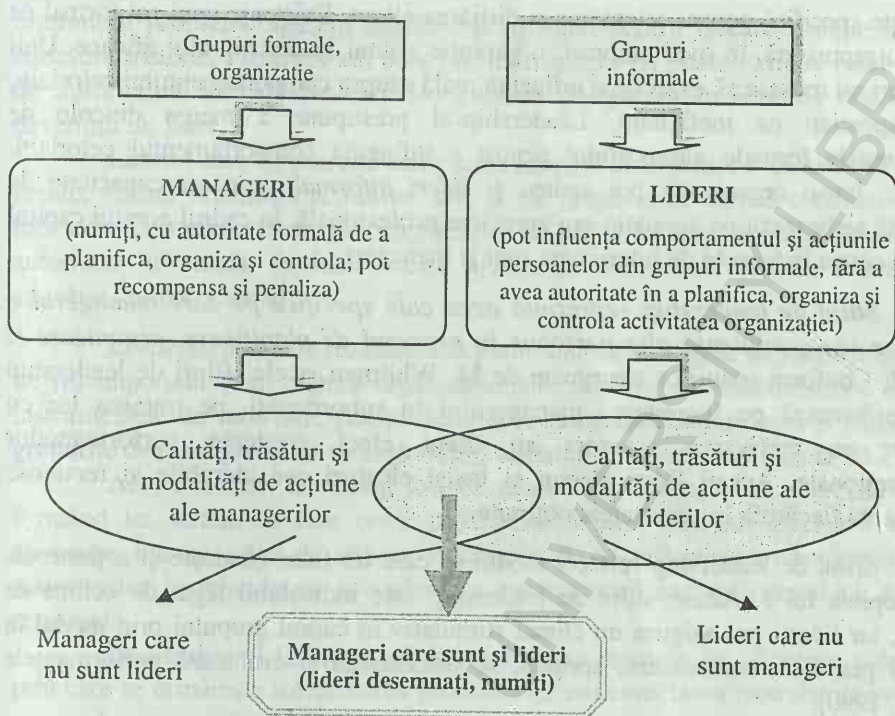


Figura 10.1. Manageri şi lideri

Dacă preocuparea principală a managerului este ca *sarcinile să fie îndeplinite*, liderul îşi focalizează atenţia asupra *oamenilor care îndeplinesc aceste sarcini*. Pentru a avea succes în afaceri, managerii trebuie să-şi distribuie în mod raţional atenţia atât asupra *proceselor* din cadrul organizaţiei, cât şi asupra *oamenilor* cu care se vor desfăşura aceste procese.

Orice membru al unei organizaţii poate exercita influenţă asupra celorlalţi, angajându-se astfel în leadership, numai că cei aflaţi în anumite poziţii manageriale (director general, director, şef de departament etc.) îndeplinesc roluri formale, având

- *Liderul îi influenţează pe alţii;*
- *Unde sunt lideri sunt şi adepţi ai liderilor;*
- *Liderul devine „vizibil" atunci când apare o criză sau o problemă specială;*
- *Liderul este o persoană care are o idee clară despre ceea ce vrea să obţină şi de ce vrea acest lucru;*
- *Liderul este capabil să gândească şi să acţioneze în situaţii neobişnuite, având capacitatea de a influenţa acţiunile, gândirea şi sentimentele altor persoane.*

M. E. Doyle, M. K. Smith - *Classical leadership*, http://www.infed.org/leadership

autoritate specifică pentru orientarea şi dirijarea altora. Existenţa unui rol formal de lider nu reprezintă, în mod automat, o garanţie a unui leadership-ului eficace. Unii manageri nu reuşesc să exercite o influenţă reală asupra comportamentului celorlalţi, fiind apreciaţi ca ineficienţi. Leadership-ul presupune a merge dincolo de competenţele formale ale postului pentru a influenţa comportamentul celorlalţi. Desigur, într-o organizaţie pot apărea şi *lideri informali*, a căror capacitate de influenţă se bazează pe simpatie sau apreciere profesională. În cadrul acestui capitol ne vom ocupa îndeosebi de liderii care sunt şi manageri.

***Stilul de leadership** reprezintă acea cale specifică pe care managerul o alege pentru a influenţa alte persoane în procesul de planificare, organizare şi control.* Conform opiniilor exprimate de M. Whitman, acele stiluri de leadership care se bazează pe încrederea managerului în subordonaţi, pe tratarea lor cu respect, pe motivarea acestora au drept efect creşterea performanţelor organizaţionale. Aceşti lideri depun ei înşişi eforturi considerabile şi recunosc importanţa fiecăruia în rezultatele obţinute.

Stilul de leadership reflectă modul în care un lider gândeşte şi acţionează. După opinia lui J. Adair, stilul de leadership este indisolubil legat de echipa de muncă, iar liderii pot asigura un climat stimulativ în cadrul grupului prin modul în care ei planifică, controlează, sprijină, se informează şi evaluează performanţele [Adair, 1990].

Cum să promovezi un leadership eficient

1. **Planifică**: *cere toate informaţiile disponibile; defineşte obiectivele şi sarcinile grupului; elaborează un plan lucrativ fezabil.*
2. **Iniţiază**: *fii în permanenţă în contact cu grupul condus; transmite sarcini; elaborează standarde de performanţă pentru membrii grupului.*
3. **Controlează**: *verifică dacă standardele sunt îndeplinite; măsoară progresul înregistrat; stabileşte acţiuni şi ia decizii.*
4. **Sprijină**: *încurajează iniţiativa; creează spiritul de echipă; elimină tensiunea dintre membrii grupului; ajută-i pe cei care au nevoie de sprijin pentru a progresa.*
5. **Informează-te**: *solicită informaţii de la membrii grupului; analizează ideile şi sugestiile; informează grupul.*
6. **Evaluează**: *verifică fezabilitatea ideilor, deciziilor şi planurilor; ajută grupul să se autoevalueze.*

Sursa: John Adair, *Understanding Motivation*, Guildford, London, 1990, pp. 78-92.

Promovarea unui stil de leadership adecvat presupune capacitate de adaptare la diferite situaţii concrete, de sesizare a elementelor esenţiale, tratând

diferenţiat probleme aparent similare şi folosind pentru fiecare situaţie cele mai adecvate metode. Printr-un stil adecvat, un manager îşi poate extinde rolul dincolo de autoritatea formală pe care i-o conferă poziţia sa în ierarhia organizaţiei, devenind un lider.

Liderul care îşi exercită autoritatea formală urmăreşte ca lucrurile să fie bine făcute, vizând finalitatea acţiunilor sale şi ale grupului pe care îl conduce. Liderul face ceea ce trebuie făcut, preocupându-se de lucrul în sine, impunându-şi astfel o autoritate informală; în felul acesta ajunge să transforme grupul, devenind un adevărat „arhitect social".

Leadership-ul este rezultanta acţiunii unui mare număr de ***factori***, între care un rol important îl au cultura organizaţională, calităţile şi caracteristicile liderilor, instrumentele de motivare, poziţia ierarhică, autonomia funcţională şi psihologică, grupurile de manageri şi de subordonaţi şi sistemul informaţional (figura 10.2).

Aceşti factori, la rândul lor, se găsesc într-o relaţie de intercondiţionare, formând un sistem în care orice modificare a unui element afectează celelalte elemente. Într-un astfel de sistem, leadership-ul, ca reflectare a comportamentului managerilor în relaţiile cu subordonaţii, colaboratorii sau şefii ierarhici, apare ca rezultantă.

Leadership-ul influenţează în mod direct maniera de adoptare a deciziilor prin care se urmăreşte soluţionarea problemelor sau corectarea modului de evoluţie a proceselor economice. În acelaşi timp, rezultatele deciziilor se răsfrâng, în egală măsură asupra grupurilor de manageri şi executanţi, iar prin intermediul lor, asupra leadership-ului.

Calităţile, caracteristicile şi structura psihică a managerilor reprezintă unul din cei mai importanţi factori ai stilului de leadership. Personalitatea, gradul de instrucţie, experienţa, voinţa şi motivaţia proprie sunt elemente cu un rol esenţial în manifestările comportamentale ale liderilor.

Un bun manager este informat în permanenţă despre problemele organizaţiei, se orientează asupra domeniilor esenţiale, prioritare, îşi antrenează subalternii în acţiuni de inovare continuă şi este preocupat de asigurarea motivaţiei acestora. Un lider trebuie să posede *aptitudini* specifice, să fie eficient, să sesizeze rapid abaterile de la mersul normal al activităţii şi să ia decizii eficiente.

La rândul lor, liderii acţionează printr-o serie de *instrumente de antrenare şi motivare* a personalului pentru promovarea obiectivelor organizaţionale şi punerea în practică a deciziilor. Dintre acestea, putem menţiona: antrenarea prin *constrângere* (liderul *impune* acceptarea obiectivelor şi deciziilor sale de către subordonaţi, refuzul ducând la sancţionare); antrenarea prin „*cumpărare*" (acceptarea se realizează prin stimulente materiale); antrenarea prin *adoptare* (individul serveşte organizaţia, *aderă* la obiectivele ei, având speranţa că astfel îşi va realiza şi scopurile sale); antrenarea

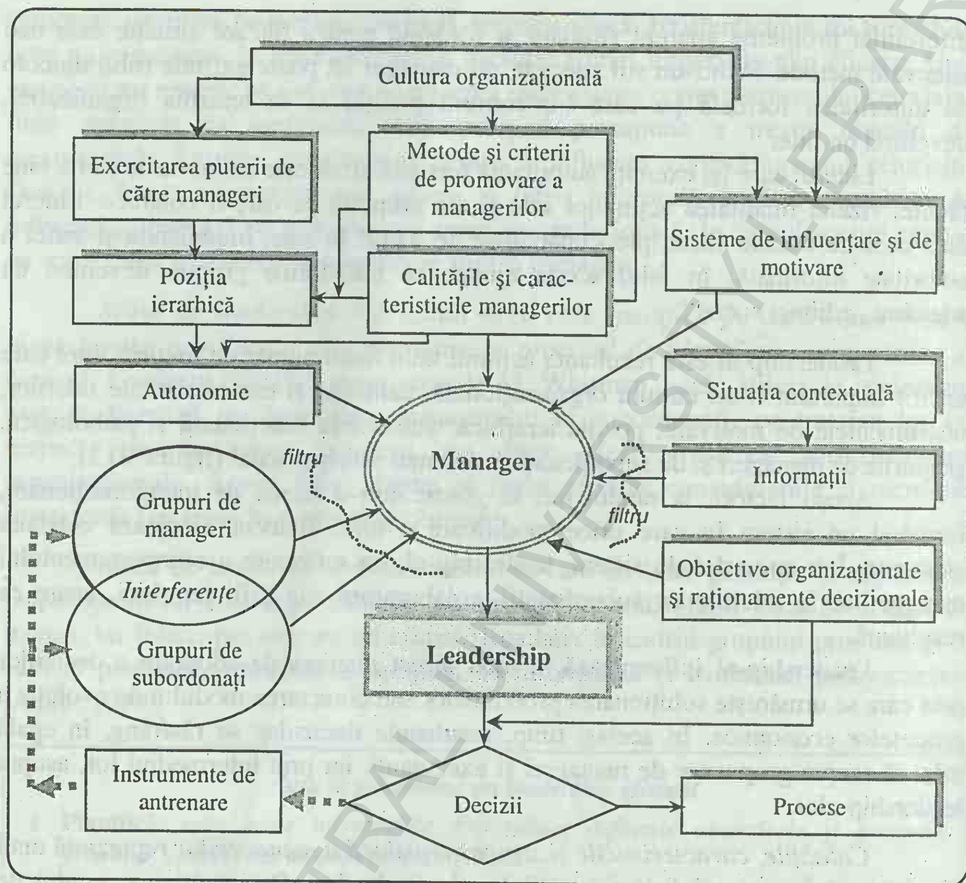


Figura 10.2. Factori de influenţă ai leadership-ului

prin *identificare* (individul consideră obiectivele organizaţiei ca fiind mai presus decât cele ale sale).

Poziţia ierarhică şi *modul de exercitare a puterii* influenţează stilul de management, în sensul că este mai uşor de condus un grup atunci când managerul se află pe un nivel ierarhic mai înalt şi puterea poziţiei lui este mai mare. Pe de altă parte, sistemul de valori îşi pune, în mod pregnant, amprenta asupra atitudinii şi comportamentului liderilor.

În sistemele manageriale autoritare, directivarea şi controlul constituie principalele instrumente de exercitare a puterii liderilor, motivaţia subalternilor realizându-se, în special, prin constrângere. În sistemele democratice, puterea liderilor se află într-o corelaţie directă cu capacitatea lor de antrenare a

personalului la realizarea obiectivelor organizaţionale, motivarea realizându-se prin adoptare şi identificare.

Autonomia, apreciată prin perioada de timp în care un manager îşi poate exercita atribuţiile şi responsabilităţile proprii fără să apeleze la şeful ierarhic, depinde atât de structura psihică a acestuia (autonomie psihologică), cât şi de poziţia sa ierarhică (autonomie funcţională). Autonomia vizează atât domeniul conceptual, cât şi cel al acţiunii.

Autonomia psihologică depinde de perioada de timp în care liderul, situat pe o anumită poziţie ierarhică este capabil să gândească şi să acţioneze în mod autonom, fără a avea sentimentul de insecuritate. Sistemul autoritar diminuează autonomia liderilor de primă linie şi a celor mijlocii, transformându-i în „administratori" şi „gardieni". În astfel de situaţii, ei au autonomie în domeniul acţiunii, dar sunt lipsiţi de autonomie conceptuală.

Autonomia funcţională este formalizată prin sistemul de organizare a firmei, fiind în corelaţie directă cu nivelul ierarhic. În funcţie de poziţia unui lider în ierarhia firmei, se modifică şi raportul între autonomia conceptuală şi cea de acţiune.

În cazul unei organizări centralizate, delegarea unei acţiuni strategice sau a unui obiectiv va determina creşterea interferenţelor, ca urmare a faptului că autonomia în domeniul conceptual este mult mai redusă decât autonomia de acţiune.

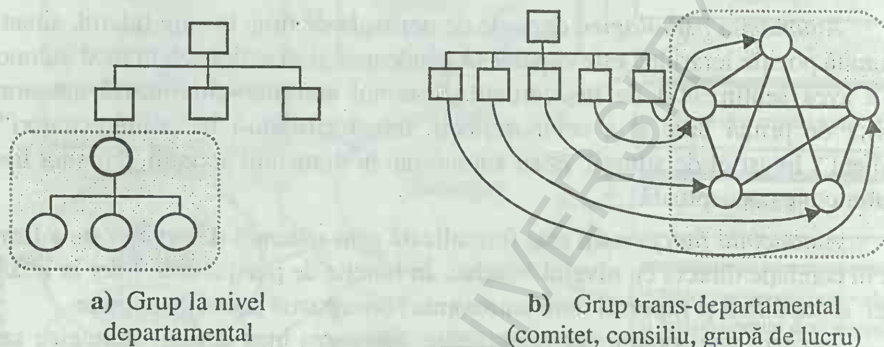
Atât *grupurile de manageri*, cât şi cele *de subordonaţi*, prin nivelul de pregătire şi educaţie, aptitudini, coeziune, solidaritate şi curente de opinii dominante, pot influenţa adoptarea unui stil de leadership participativ, de stimulare a creativităţii sau a unui stil autoritar, rigid care provoacă tensiuni inter-personale şi insatisfacţii. După opinia lui John Adair, succesul unei echipe depinde, într-o proporţie egală, atât de lider, cât şi de membrii grupului [Adair, 1988]. Cunoscând cât mai bine specificul activităţii şi al grupurilor de oameni pe care îi conduce, un lider îşi poate perfecţiona comportamentul, adoptând leadership-ul cel mai potrivit. Datorită acestui fapt, fiecare lider are un stil propriu, original, neexistând un tip unic de leadership ideal.

În funcţie de maniera de studiere şi de luarea în considerare a unora dintre factori de mai sus, precum şi a altora, pot fi identificate următoarele modele de leadership:

- teorii de leadership bazate pe trăsăturile liderilor;
- modele de leadership bazate pe comportament;
- modele de leadership participativ, bazate pe modul de participare a subordonaţilor la adoptarea deciziilor;
- modele situaţionale, numite şi contextuale sau contingenţiale.

10.2. Poziţionarea liderului în raport cu grupul şi membrii grupului

Grupurile formale existente în cadrul unei organizaţii se pot constitui fie în baza structurii organizatorice, la nivel departamental (figura 10.3, a), fie sub forma grupurilor trans-departamentale (figura 10.3, b), atunci când membrii provin din mai multe departamente.



a) Grup la nivel departamental

b) Grup trans-departamental (comitet, consiliu, grupă de lucru)

Figura 10.3. Grupuri la nivel departamental şi grupuri trans-departamentale

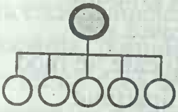
Indiferent de modul de constituire a grupurilor formale şi de funcţionalitatea lor concretă, pot exista diferite situaţii din punct de vedere al plasării liderului în raport cu grupul şi cu fiecare dintre componenţii grupului. Modul de plasare a liderului influenţează tipul şi natura relaţiilor care vor fi dezvoltate atât între lider şi subordonaţi, cât şi între componenţii grupului. Accesul la informaţii, implicarea în procesul decizional, instrumentele de motivare şi toate celelalte caracteristici ale leadership-ului vor fi ele influenţate de locul liderului în raport cu subordonaţii.

Pentru a analiza principalele situaţii care pot fi întâlnite în practica managerială, se vor folosi următoarele reprezentări grafice: - liderul grupului; - component al grupului, implicat în procesul decizional; - component al grupului (subordonat), care nu are posibilitatea de a participa la procesul de adoptare a deciziilor; - component al grupului care primeşte unele competenţe decizionale limitate.

În funcţie de locul liderului în raport cu membrii grupului, pot fi întâlnite următoarele niveluri:

- nivelul 1: plasarea liderului în poziţia de comandă;
- nivelul 2: plasarea liderului în poziţia centrală;
- nivelul 3: plasarea liderului în poziţia centrală şi tranziţia spre parteneriat;
- nivelul 4: parteneriatul;
- nivelul 5: transferul puterii decizionale către componenţii grupului.

Nivelul 1: Plasarea liderului în poziția de comandă



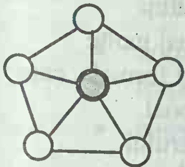
Rolul liderului

- Se situează între grup și posturile superioare de management, în acord cu liniile ierarhice;
- Are autoritate unică în adoptarea deciziilor;
- Se identifică cu titlul și poziția pe care o deține în structura organizației.

Rolul subordonaților

- Subordonații îndeplinesc întocmai dispozițiile primite;
- Lucrează mai mult pentru lider decât colaborează între ei;
- Au acces limitat la nivelurile superioare de management;
- Comunicații limitate cu liderul datorită posibilelor implicații ale transmiterii unor mesaje nedorite de lider.

Nivelul 2: Plasarea liderului în poziția centrală



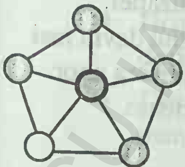
Rolul liderului

- Este în poziția centrală din punct de vedere al comunicațiilor și al adoptării deciziilor;
- Direcționează activitatea fiecărui component al grupului;
- Adoptă o politică a „ușilor deschise", fiind ușor accesibil pentru membrii grupului.

Rolul subordonaților

- Subordonații depind de lider pentru obținerea informațiilor;
- Canalele de comunicații cu managerii superiori trec pe la lider;
- Merg la lider pentru ca acesta să ia decizii.
- Se menține distincția clară între lider, care ia deciziile și subordonați, care pun în practică deciziile.

Nivelul 3: Plasarea liderului în poziția centrală și tranziția spre parteneriat



Rolul liderului

- Liderul transmite unele competențe decizionale particulare (în special cele vizând modul în care trebuie să acționeze) către membrii grupului;

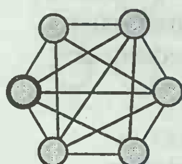
Rolul subordonaților

- Subordonații primesc unele competențe decizionale în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor proprii;

- Liderul încurajează acţiunile independente ale membrilor grupului;
- Promovează munca în echipă, comunicarea şi cooperarea între membrii grupului.

- Are loc redefinirea sarcinilor posturilor ocupate de subordonaţi;
- Unii membri ai grupului încep să primească şi responsabilităţi care, în mod tradiţional, au aparţinut liderului;
- Creşte gradul de colaborare între membrii grupului.

Nivelul 4: Parteneriatul



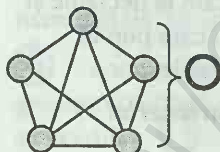
Rolul liderului

- Liderul devine partener cu membrii grupului;
- Acţionează împreună cu membrii grupului pentru asumarea de responsabilităţi cât mai înalte;
- Coordonează eforturile grupului, transformându-se dintr-un decident într-un „suporter" sau „antrenor".

Rolul subordonaţilor

- Legăturile dintre membrii grupului devin tot mai puternice;
- Informaţiile se obţin în egală măsură de la lider şi de la ceilalţi membri ai grupului;
- Încep să lucreze şi cu alţii din afara grupului;
- Îşi asumă tot mai multe responsabilităţi formale, care în mod tradiţional, aparţineau liderului.

Nivelul 5: Transferul puterii decizionale către componenţii grupului



Rolul liderului

- Liderul sprijină membrii grupului, transformându-se într-un antrenor;
- Îşi orientează atenţia asupra activităţilor şi rezultatelor de ansamblu ale grupului;
- Este preocupat de valorificarea unor noi oportunităţi care să ducă la creşterea gradului de implicare a membrilor grupului.

Rolul subordonaţilor

- Membrii grupului se autoconduc, devenind proprii „stăpâni" pentru cea mai mare parte a activităţilor pe care trebuie să le desfăşoare în acord cu posturile deţinute în cadrul organizaţiei;
- Membrii grupului devin mai motivaţi în obţinerea unor rezultate superioare.

10.3. Teorii de leadership bazate pe trăsăturile liderilor

Prin cercetările întreprinse, îndeosebi în perioada anilor 1920 – 1940, s-a încercat caracterizarea liderului de succes prin prisma trăsăturilor personale ale acestuia, pornindu-se de la premisa că liderul este înnăscut şi nu format. S-a sperat astfel că dacă ar fost conceput un profil cât mai complet al trăsăturilor liderului de succes, ar fi fost posibilă identificarea persoanelor care să fie numite apoi în posturi manageriale.

Trăsăturile reprezintă caracteristicile personale ale individului, incluzând particularităţile fizice, abilitatea intelectuală şi personalitatea. Majoritatea studiilor care au încercat să sintetizeze trăsăturile liderilor au avut un caracter documentar, încercându-se investigarea unui număr cât mai mare de persoane care s-au remarcat în diferite domenii ale vieţii economico-sociale.

Conform unei cercetări mai recente întreprinse de John Gardner (*On Leadership*, Free Press, New York, 1989), liderii de succes tind să aibă următoarele trăsături:

- vitalitate şi vigoare psihică;
- inteligenţă şi raţionament orientat spre acţiune;
- dorinţă de asumare a responsabilităţii;
- competenţe concrete;
- înţelegerea celor care îi împărtăşesc ideile şi a nevoilor acestora;
- aptitudini în relaţiile cu oamenii;
- nevoia de a se realiza;
- capacitate de a motiva oamenii;
- curaj şi fermitate;
- demn de încredere;
- hotărât;
- increzător în forţele proprii;
- dorinţă de afirmare;
- adaptabilitate şi flexibilitate.

Analizând, în mod comparativ, un mare număr de persoane, S.A. Kirkpatrik şi E. A. Locke (*Leadership: Do Traits Really Matter*?, „Academy of Management Executive“, mai 1991, pp. 48 – 60) au identificat şase trăsături prin care liderii se diferenţiază de non-lideri. Acestea sunt:

- *Disponibilitatea.* Liderii au o mare capacitate de efort, au o înaltă dorinţă de realizare, sunt ambiţioşi, energici şi manifestă iniţiativă.
- *Dorinţa.* Liderii au o mare dorinţă de a influenţa şi a conduce pe alţii, manifestând capacitate de asumare a responsabilităţii.
- *Onestitatea şi integritatea.* Liderii sunt preocupaţi de dezvoltarea unor relaţii, între ei şi adepţii lor, bazate pe încredere, adevăr, corectitudine, încercând să facă ceea ce susţin.

- *Sunt demni de încredere.* Liderii sunt capabili să câştige încrederea adepţilor, convingându-i de corectitudinea ţelurilor şi a deciziilor pe care le iau.
- *Inteligenţa.* Este necesar ca liderii să fie suficient de inteligenţi pentru a culege, sintetiza şi interpreta un mare volum de informaţii; în baza acestora îşi pot forma o imagine despre modul de soluţionare a problemelor, putând lua astfel cele mai bune decizii.
- *Cunoştinţe profesionale relevante.* Liderii eficace au bune cunoştinţe despre companie, despre economie, precum şi într-o serie de domenii profesionale specifice. În baza acestora, liderii sunt capabili să ia informaţii bine documentate şi să înţeleagă implicaţiile posibile ale acestor decizii.

Analizându-se în mod critic rezultatele obţinute prin aceste studii experimentale, tot mai mulţi cercetători consideră că rezultatele nu sunt concludente. Nu s-a putut demonstra nici faptul că dacă o persoană are trăsăturile identificate la liderii de succes, aceasta reprezintă o garanţie că acea persoană poate, la rândul ei să devină un lider eficace. După cum afirma E. Jennings (1961), în 50 de ani de cercetări nu s-a ajuns la un set de trăsături de personalitate sau la o serie de calităţi fundamentale, pe baza cărora să se poate face o diferenţiere logică între persoanele care sunt bune de a deveni lideri şi ceilalţi. Prin urmare, „nici o trăsătură sau combinaţie de trăsături nu garantează că cineva va fi un lider de succes" (Samuel C. Certo, 2000).

Tot mai mulţi cercetători ai leadership-ului şi oameni din lumea afacerilor sunt de acord că aptitudinile de leadership nu pot fi explicate prin trăsăturile şi caracteristicile înnăscute ale unei persoane. Problematica leadership-ului este mult mai complexă, fiind influenţată de alte persoane, grupuri şi situaţii contextuale. Liderul, la rândul său se formează şi nu se naşte. Aşa se explică şi amplele programe de pregătire în domeniul leadership-ului şi sumele imense pe care marile companii sunt dispuse să le cheltuiască pentru formarea propriilor salariaţi.

10.4. Stiluri de leadership bazate pe comportament

Un număr considerabil de studii întreprinse în trei universități americane (University of Iowa, Ohio State University și University of Michigan) au vizat analiza leadership-ului prin prisma comportamentului managerilor.

Studiile întreprinse în cele trei universități au determinat apariția a tot atâtea maniere distincte de abordare a stilurilor de leadership în funcție de comportament:

- stiluri de leadership în funcție de modul de exercitare a autorității (University of Iowa);
- stiluri de leadership în funcție de comportamentul structural și considerație (Ohio State University);
- stiluri de leadership în funcție de comportamentul orientat spre sarcini sau spre salariați/oameni (University of Michigan).

10.4.1. Stiluri de leadership în funcție de modul de exercitare a autorității

Conform uneia dintre cele mai cunoscute cercetări întreprinse de Kurt Lewin și colaboratorii săi de la University of Iowa, în funcție de maniera de manifestare a autorității, stilurile de leadership pot fi grupate în trei categorii (figura 10.4): autoritari, democrați și permisivi (laisser-faire). Ulterior, cercetările au fost extinse de R. Lippit și R. K. White, N. Mayer, J. Brown și alții.

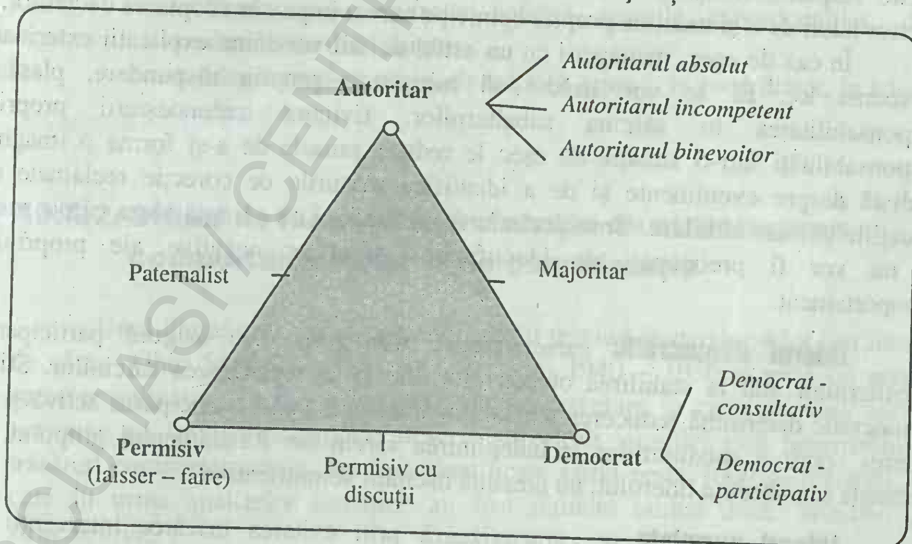


Figura 10.4. Stiluri de management în funcție de autoritatea liderilor



Liderul autoritar refuză orice sugestie din partea subalternilor. El este preocupat de realizarea atribuţiilor şi de controlul modului în care se execută sarcinile repartizate. Acest manager acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice în scopul îndeplinirii obiectivelor. Drept consecinţe, liderul autoritar declanşează rezistenţa neexprimată a subalternilor, determină apariţia apatiei şi micşorarea interesului subordonaţilor. Un astfel de manager are tendinţa de exagerare a atitudinii critice, determinând reducerea interesului profesional al subordonaţilor. În absenţa managerului, randamentul grupului scade în mod simţitor.

Liderul autoritar are un comportament dominant, fiind preocupat, în mod vădit, de ocuparea unor posturi cât mai înalte în ierarhia unei organizaţii. Persoanele cu un astfel de stil sunt dinamice, active, generând în jurul lor un climat căruia îi sunt specifice tensiunile şi conflictele. Ele sunt preocupate mai mult de scoaterea în evidenţă a propriilor merite decât de performanţele propriu-zise ale organizaţiilor pe care le conduc. Pentru realizarea acestui scop aceşti lideri folosesc o largă paletă de mijloace, printre care şi formarea unor grupuri pentru a le promova imaginea, atât în interiorul, cât şi în afara organizaţiei.

Aceşti lideri au în general păreri foarte bune despre ei înşişi, un grad ridicat al încrederii în sine şi convingerea fermă că posturile superioare de management le revin de drept, ei şi numai ei fiind apţi şi dotaţi să îndeplinească în mod exemplar aceste responsabilităţi. Din convingerea propriei superiorităţi derivă şi tendinţa acestor lideri de a-şi menţine propria opinie pe care o impun în adoptarea deciziilor.

În caz de eşec, managerii cu un astfel de stil vor căuta explicaţii exterioare persoanei lor. Ei se vor strădui să micşoreze propria răspundere, plasând responsabilitatea în sarcina subalternilor. Evitarea recunoaşterii propriei responsabilităţi într-o situaţie de eşec le reduce şansele de a-şi forma o imagine realistă despre evenimente şi de a identifica măsurile de corecţie reclamate de situaţiile viitoare similare. Considerându-se perfecţi, ei nu acceptă ideea că pot greşi şi nu vor fi preocupaţi de identificarea efectelor negative ale propriului comportament.

Liderul democratic caracterizează managerii care asigură participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât şi la repartizarea sarcinilor. Stilul democratic determină reducerea tensiunilor inter-personale, participarea activă şi cu interes sporit a subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. Randamentul grupului, în prezenţa sau absenţa liderului, nu prezintă oscilaţii semnificative.

Liderul permisiv se caracterizează prin evitarea oricăror intervenţii în organizarea şi coordonarea grupului, punând accentul pe intervenţia spontană.

Pornind de la aceste trei stiluri, N. Mayer a realizat o clasificare, în care stilurile de management se împart în trei tipuri de bază şi trei tipuri intermediare (figura 10.4).

Conform aprecierilor lui N. Mayer, efectele cele mai nefavorabile asupra grupului sunt datorate liderilor *paternalişti*, care în funcție de situație au manifestări autoritare, dar sunt şi dezinteresaţi de rezultatele organizaţiei. Liderul paternalist este mai mult preocupat de avantajele obținute de un anume grup de interese. Din păcate, prevederile legislative existente în prezent în România, prin care membrii Consiliilor de administrație ale celor mai importante instituții publice sunt desemnaţi de partide, guvern etc., fac ca aceştia să nu fie preocupaţi de performanţele organizațiilor pe care le „conduc", ci de satisfacerea intereselor grupului pe care îl reprezintă.

Un alt cercetător, J. Brown, pornind de la stilul autoritar şi cel democratic, a identificat următoarele tipuri de lideri:

- *Liderul autoritar*, care la rândul său poate fi: absolut, binevoitor, incompetent.
    - *autoritarul absolut* este tipul de lider sever, dur, violent, în fața căruia subordonații nu au nici o şansă de replică;
    - *autoritarul binevoitor* ascultă opiniile subalternilor, dar face numai ceea ce crede el de cuviinţă;
    - *autoritarul incompetent* este despotic, inegal şi nesigur.
- *Liderul democratic* poate fi şi el *democrat-consultativ şi democrat-participativ.*
    - *democratul-consultativ* solicită opiniile subordonaților, dar ia decizia de unul singur;
    - *democratul-participativ* implică grupul, în mod direct, în adoptarea deciziilor.

10.4.2. Stiluri de leadership în funcţie de structurarea comportamentului şi de consideraţie

Unul dintre cele mai sistematice studii privind leadership-ul a fost întreprins de către Ohio State University încă din anii 1940 – 1950 şi avea un pronunțat caracter aplicativ. Studiul a început printr-o cercetare în care un mare număr de persoane au fost solicitate să-şi descrie superiorii ierarhici prin intermediul unor trăsături comportamentale. Au fost identificate astfel peste 1000 de trăsături, dintre care în urma analizelor statistice au fost reținute numai două: *consideraţia* şi *structurarea.*

Consideraţia este apreciată ca fiind măsura în care liderul este abordabil şi manifestă respect şi atenţie faţă de subordonaţi. Liderul care manifestă consideraţie pentru subordonaţi este perceput ca prietenos, imparţial şi interesat de binele grupului.

Structurarea este considerată ca o măsură a concentrării liderului asupra atingerii obiectivelor grupului. Liderul cu un comportament structurat este preocupat de delimitarea clară a relaţiilor dintre el şi subordonaţi şi stabileşte proceduri pe care subordonaţii urmează să le respecte atunci când întreprind o serie de acţiuni specifice postului deţinut.

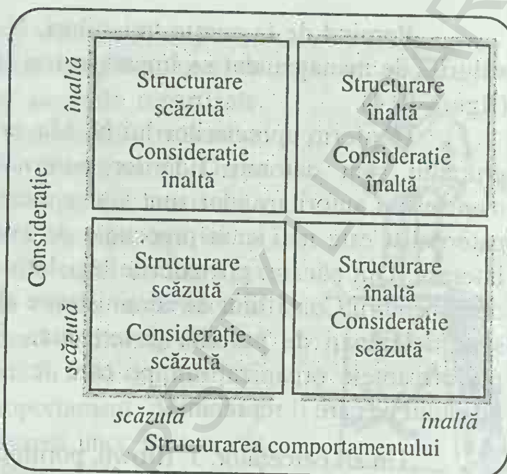


Figura 10.5. Stiluri de leadership în funcţie de structurarea comportamentului şi de consideraţie

Prin combinarea celor două dimensiuni s-au identificat patru stiluri distincte de leadership, prezentate în figura 10.5.

Cercetările iniţiate de către grupul de la Ohio State University au fost urmate de alte câteva sute de studii, în care fiecare dintre cele două dimensiuni a fost studiată sub diferite aspecte. Conform unuia dintre aceste studii, *consideraţia* liderului, în special, în procesele care presupun o negociere, este apreciată prin două dimensiuni:

- *consideraţia faţă de sine*, ca o măsură a gradului în care liderul este orientat să-şi susţină şi să-şi apere propria opinie atunci când în discuţie apar şi alte puncte de vedere;
- *consideraţia faţă de alţii*, ca o măsură a gradului în care liderul este dispus să accepte alte puncte de vedere, diferite de ale lui.

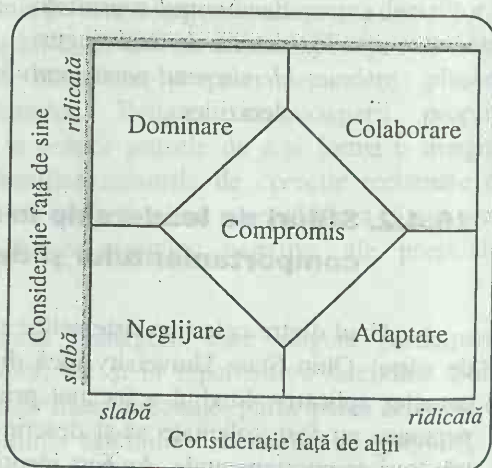


Figura 10.6. Stiluri de leadership în funcţie de consideraţie

În funcţie de intensitatea de manifestare ale celor două accepţiuni ale consideraţiei managerilor au fost identificate cinci stiluri de leadership: *neglijare, dominare, adaptare, compromis* şi *colaborare*.

10.4.3. Stiluri de leadership în funcție de comportamentul orientat spre rezultate sau spre salariați/oameni

În paralel cu studiile descrise mai sus, cercetătorii de la University of Michigan, conduși de Rensis Likert, și-au orientat cercetările asupra leadership-ului, scoțând în evidență două tipuri de comportament: comportamentul orientat asupra sarcinilor și comportamentul orientat asupra salariaților. În anul 1964, Robert Blake și Jane Mouton aveau să publice un studiu în care stilurile de leadership erau evidențiate cu ajutorul unei *„grile manageriale"* (figura 10.7), care a devenit în prezent una dintre cele mai comune abordări în domeniu.

Caracterizarea stilurilor de management în funcție de interesul pentru oameni și rezultate, permite ilustrarea unei varietăți de comportamente posibile. Dintre cele 81 situații oferite de rețeaua propusă, autorii au studiat și interpretat cinci stiluri de bază (figura 10.7).

Stilul 1.1. Un astfel de lider manifestă un interes minim atât pentru oameni, cât și pentru rezultate; efortul lui este minim, așa cum sunt și rezultatele.

Stilul 1.9. Acest lider este preocupat îndeosebi de resursele umane, neglijând rezultatele și performanțele. El asigură o atmosferă favorabilă, dar rezultatele obținute nu sunt la nivelul potențialului.

Stilul 9.1 caracterizează liderul care urmărește obținerea performanțelor maxime, dar neglijează latura umană, motivația personalului, ceea ce duce la un climat nefavorabil de muncă, cu efecte negative asupra productivității și implicit asupra rezultatelor.

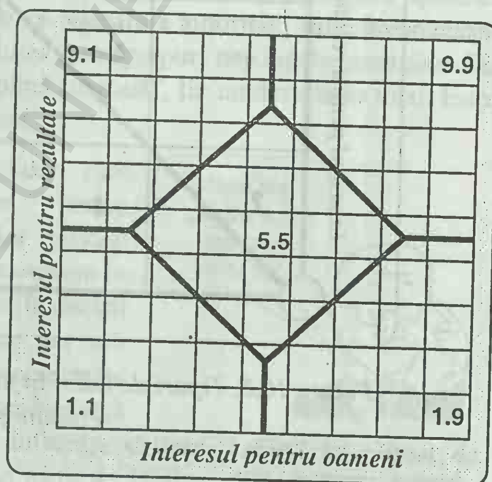


Figura 10.7. Stiluri de management în funcție de interesul pentru oameni și pentru rezultate

Stilul 5.5. Un astfel de lider urmărește un echilibru între interesul pentru rezultate și cel pentru oameni. Căutând să evite conflictele, este înclinat spre anumite compromisuri, iar rezultatele sunt la nivel mediu.

Stilul 9.9. Este tipul de lider care îmbină în mod rațional interesul pentru cele mai bune rezultate cu preocuparea pentru o cât mai bună satisfacere a cerințelor și raporturilor umane. Un asemenea stil de management generează un climat favorabil, ceea ce influențează pozitiv randamentul în muncă, evită conflictele și compromisurile.

10.4.4. Stiluri de leadership în funcţie de comportamentul orientat spre rezultate, oameni şi eficienţă

Pornind de la modelul bidimensional elaborat de Robert Blake şi Jane Mouton, W. Reddin a dezvoltat un model tridimensional prin introducerea unei noi dimensiuni, *interesul pentru eficienţă*. Prin împărţirea fiecărei variabile în două părţi, rezultă opt tipuri distincte de lideri (figura 10.8).

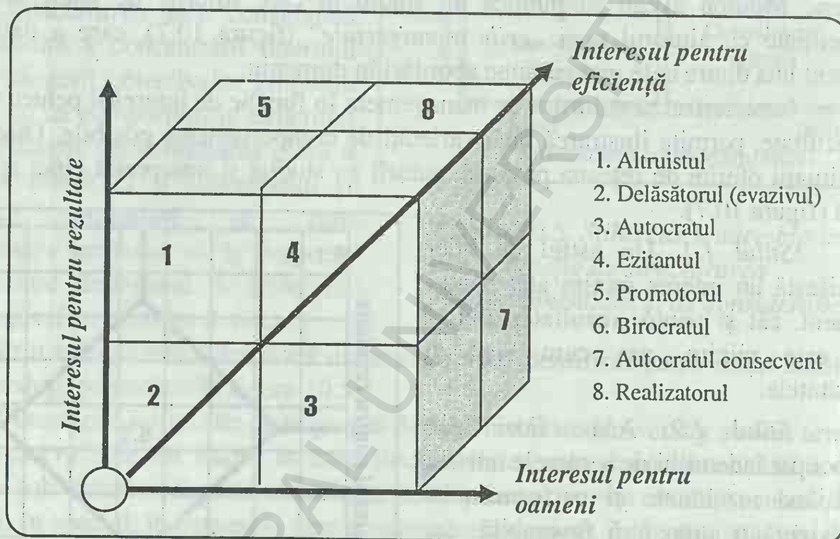


Figura 10.8. Tipuri de lideri în funcţie de interesul pentru oameni, rezultate şi eficienţă



1. *Altruistul* manifestă interes pentru menţinerea unor relaţii cordiale, neglijând rezultatele şi eficienţa. Este înclinat pentru a menţine o atmosferă de colaborare, nu este exigent cu subalternii, ceea ce duce la un randament scăzut şi la o lipsă de organizare. Nu caută să rezolve conflictele, ci le calmează, lăsând ca aspectele critice să fie rezolvate prin trecerea timpului. Este ineficient, rezolvând doar parţial problemele.

2. *Delăsătorul (evazivul)* este tipul de lider cel mai slab. Nu manifestă interes pentru nici una din variabilele esenţiale: rezultate, relaţii umane şi eficienţă. Este neeficient şi influenţează negativ grupul. Evaziv în asumarea responsabilităţilor, reduce randamentul celorlalţi atât prin intervenţiile, cât şi prin neintervenţiile sale.

Din comoditate, tinde spre atingerea unor rezultate minim acceptabile, atât cât să nu aibă neplăceri.



3. *Autocratul* acordă importanță îndeplinirii sarcinilor, neglijând relațiile umane și preocuparea pentru eficiență. Are încredere redusă în oameni, considerând că aceştia au un dezinteres înnăscut pentru muncă şi caută s-o evite. Este de părere că oamenii lucrează din constrângere şi de aceea ei trebuie controlați, dirijați şi amenințați cu sancțiuni pentru neîndeplinirea responsabilităților. Consideră că subalternii trebuie să asculte ordinele şefului, fiind împotriva inițiativelor personale; înăbuşă conflictele, consideră opiniile contrare ca o lezare a autorității sale; favorizează constituirea unor grupuri neformale, realizând fie o disciplină „cazonă", fie un dezinteres total. Este neeficient.



4. *Ezitantul* este tipul de lider care recunoaşte necesitatea preocupărilor pentru îndeplinirea responsabilităților şi a celor privind relațiile umane din cadrul organizației. Este ezitant în aplicarea acestor idei şi în luarea deciziilor. Ia decizii numai pe baza unor evenimente recente sau sub presiunea faptelor, evitând soluționarea problemelor pe termen lung. Partizan al compromisurilor, încearcă să dea satisfacție celor care i-ar putea influența cariera, creând un climat de incertitudine; se ocupă de problemele care merg de la sine, făcând şi el parte din categoria liderilor neeficienți.



5. *Promotorul* are încredere maximă în toată lumea, stimulează şi dezvoltă relațiile umane, precum şi calitățile personale ale subordonaților. Este eficient, creând un climat de muncă favorabil şi o cooperare între subordonați. Nu i se observă talentele personale, dar ştie să-i facă pe salariații medii să obțină rezultate peste posibilitățile lor. Consideră munca subordonaților ca ceva firesc, natural, apreciind că oamenilor le place să se autoconducă şi să se autocontroleze. Acceptă adevărul că inteligența, imaginația, creativitatea şi alte calități personale se întâlnesc şi la subordonați, nu numai la lider.



6. *Birocratul* nu este interesat de munca sa şi nici de relaţiile cu cei din jur. Este eficient deoarece respectă ordinile, regulamentele şi normele, pe care le consideră ca dogme. Deşi eficient, nu are idei, nu influenţează suficient maniera de aplicare a deciziilor şi nu urmăreşte dezvoltarea relaţiilor umane în cadrul grupului. Subordonat regulamentelor şi practicilor din perioadele trecute, nu are încredere în proiectele pe termen lung.



7. *Autocratul consecvent* are încredere numai în propriile posibilităţi şi metode. Este preocupat de îndeplinirea sarcinilor şi de realizarea unei eficienţe maxime. Îi face pe oameni să-l asculte şi obţine ceea ce vrea. Are ambiţie, cunoaşte bine metodele aplicate în cadrul firmei şi este la curent cu toate noutăţile în domeniu. Realizează un randament personal ridicat, însă nu ştie să obţină performanţe maxime de la subordonaţi.



8. *Realizatorul* sau adevăratul manager. Acordă atenţie laturilor principale ale activităţii firmei, îndeplinirii responsabilităţilor, dezvoltării relaţiilor umane şi manifestă interes pentru creşterea continuă a eficienţei activităţii economice. Consideră că liderul are rolul de a organiza cât mai bine activitatea colaboratorilor, stabileşte standarde ridicate, pretinzând de la fiecare colaborator un randament maxim, dar diferenţiat în raport cu posibilităţile fiecăruia. Stimulează interesul colaboratorilor pentru găsirea soluţiilor de rezolvare a problemelor; ştie când să ia o decizie de unul singur şi când să apeleze la grup. Consideră ca fiind normale eventualele dezacorduri sau păreri contrare, pe care le soluţionează prin discutarea şi analizarea lor. Realizează un climat favorabil, colaboratorii simţindu-se responsabili atât pentru succese cât şi pentru eventualele eşecuri.



10.5. Leadership-ul participativ: implicarea subordonaților în adoptarea deciziilor

Leadership-ul participativ presupune implicarea subordonaților în procesul de adoptare a deciziilor.

Dintre studiile efectuate, un rol deosebit asupra teoriei și practicii leadership-ului l-au avut două modele: modelul de caracterizare a stilurilor de leadership pe tipuri de zone, elaborat de Tannenbaum și Schmit și modelul situațional al participării, elaborat de Vroom , Yetton și Jago.

Modelul Tannenbaum – Schmit constă în identificarea a două tipuri de leadership: leadership centrat pe manager (zona de exercitare a autorității managerului) și leadership centrat pe subordonați (zona de libertate a subordonaților).

În cadrul celor două zone, pot fi caracterizate șapte trepte de exercitare graduală a autorității managerilor (figura 10.9).

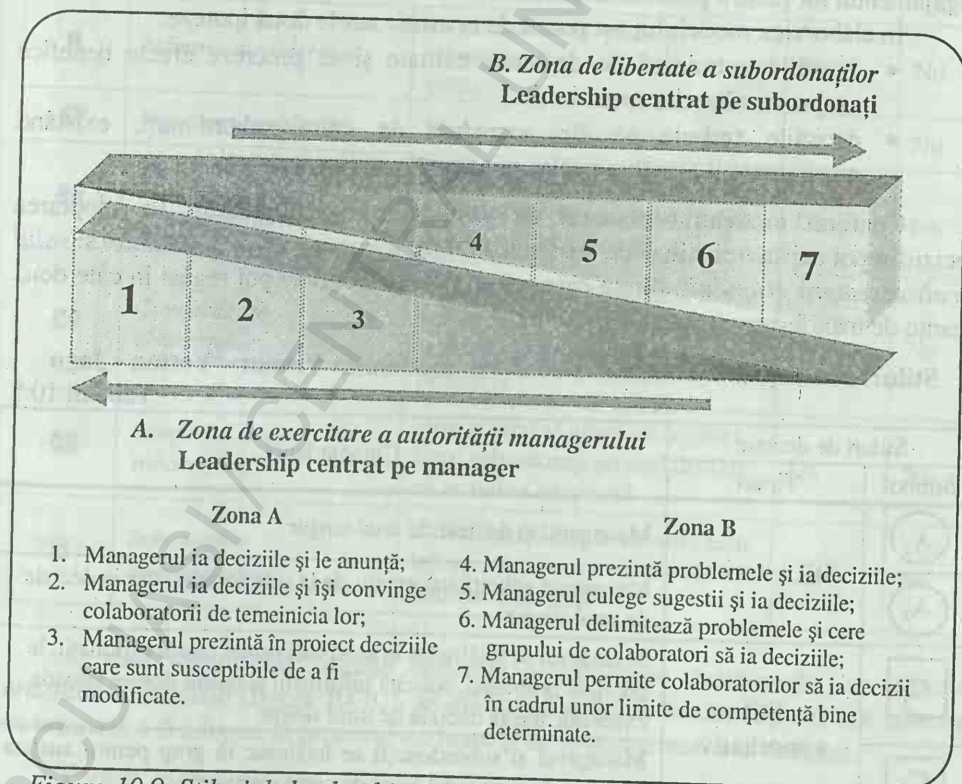


Figura 10.9. Stiluri de leadership în funcție de zonele de exercitare a autorității

După cum rezultă din figura 10.9, modelul descrie o largă gamă de comportamente disponibile managerilor care iau deciziile. Comportamentul managerului din extremitatea stângă a modelului îl desemnează pe liderul care ia decizii prin păstrarea unui control ridicat şi prin oferirea unui grad redus de libertate subordonaţilor. La polul opus se află managerul care exercită un control redus, oferind un mare grad de libertate subordonaţilor în adoptarea deciziilor. Dacă în primul caz se promovează un leadership *centrat pe manager*, în cel de al doilea caz, leadership-ul este *centrat pe subordonaţi*.

Modelul Vroom - Yetton - Jago, elaborat într-o primă variantă de către Vrom şi Yetton în anul 1973 (*Leadership and Decision Making,* University of Pittsburgh Press, 1973, pp. 41 – 42*)* şi definitivat de către Vroom, Yetton şi Jago în 1988, are drept scop stabilirea gradului de participare a salariaţilor în procesul de adoptare a deciziilor.

Conform acestui model, un leadership de succes presupune identificarea prin intermediul arborelui de decizie a stilului care va duce la adoptarea unor decizii benefice pentru organizaţie, care să presupună acceptarea de către subordonaţi şi angajamentul lor pentru punerea în practică.

În elaborarea modelului s-a pornit de la următoarele două ipoteze:

- deciziile trebuie să fie de înaltă calitate şi să genereze efecte benefice asupra rezultatelor organizaţiei;
- deciziile trebuie să fie acceptate de către subordonaţi, existând angajamentul acestora pentru punerea deciziilor în practică.

Conform modelului elaborat de către cei trei cercetători, în adoptarea deciziilor pot exista trei stiluri de leadership (*stilul autocrat, stilul consultativ* şi *stilul focalizat asupra grupului*), dintre care primele două stiluri se pot regăsi în câte două nuanţe de manifestare (tabelul 10.1).

Stiluri de adoptare a deciziilor conform modelului Vroom – Yetton - Jago

Tabelul 10.1

Stiluri de decizie		Caracteristici
Simbol	Tipuri	
A_1	Stil autoritar	Managerul ia decizia de unul singur
A_2		Managerul solicită informaţii de la subordonaţi, dar ia decizia de unul singur
C_1	Stil consultativ	Managerul se întâlneşte în mod individual cu subordonaţii, le prezintă problema, solicită informaţii şi opinii despre situaţia existentă, dar ia decizia de unul singur
C_2		Managerul şi subordonaţii se întâlnesc în grup pentru analiza situaţiei, decizia fiind luată de către manager

G_1	Stil focalizat asupra grupului	Managerul şi subordonaţii se întâlnesc în grup pentru analiza situaţiei, decizia fiind luată în grup

Pentru identificarea celui mai adecvat stil de leadership se folosesc opt elemente de specificare a problemei decizionale, conform procedurii redate în tabelul 10.2.

Specificarea problemei decizionale

Tabelul 10.2

Elemente de specificare a problemei decizionale			Situaţii alternative	
Simbol	Denumire	Întrebări pentru identificarea situaţiilor alternative		
CC	*Cerinţe privind calitatea:*	Cât de importantă este calitatea deciziei?	Ridicate	Scăzute
CA	*Cerinţe privind angajamentul:*	Cât de important este angajamentul subordonaţilor în aplicarea deciziei?	Ridicate	Scăzute
IL	*Informaţiile liderului:*	Există informaţii pentru adoptarea unei decizii de calitate?	Da	Nu
SP	*Structura problemei:*	Problema este bine structurată?	Da	Nu
PA	*Probabilitatea angajamentului:*	Dacă managerul va lua decizia, subordonaţii se vor angaja pentru punerea ei în practică?	Da	Nu
CO	*Concordanţa obiectivelor:*	Subordonaţii împărtăşesc obiectivele care urmează a fi realizate prin rezolvarea acestei probleme?	Da	Nu
CS	*Conflictul între subordonaţi:*	Este posibil să apară un conflict între subordonaţi privind decizia ce ar trebui adoptată?	Da	Nu
IS	*Informaţiile subordonaţilor:*	Subordonaţii dispun de suficiente informaţii pentru a adopta cea mai bună decizie?	Da	Nu

O dată identificată situaţia concretă a problemei decizionale, cu ajutorul arborelui de decizie (figura 10.10), se identifică stilul de leadership cel mai adecvat ce urmează a fi adoptat în procesul de luare şi de implementarea a deciziei.

Pentru exemplificarea modului de utilizare a arborelui de decizie Vroom – Yetton – Jago în identificarea celui mai adecvat stil de leadership să considerăm

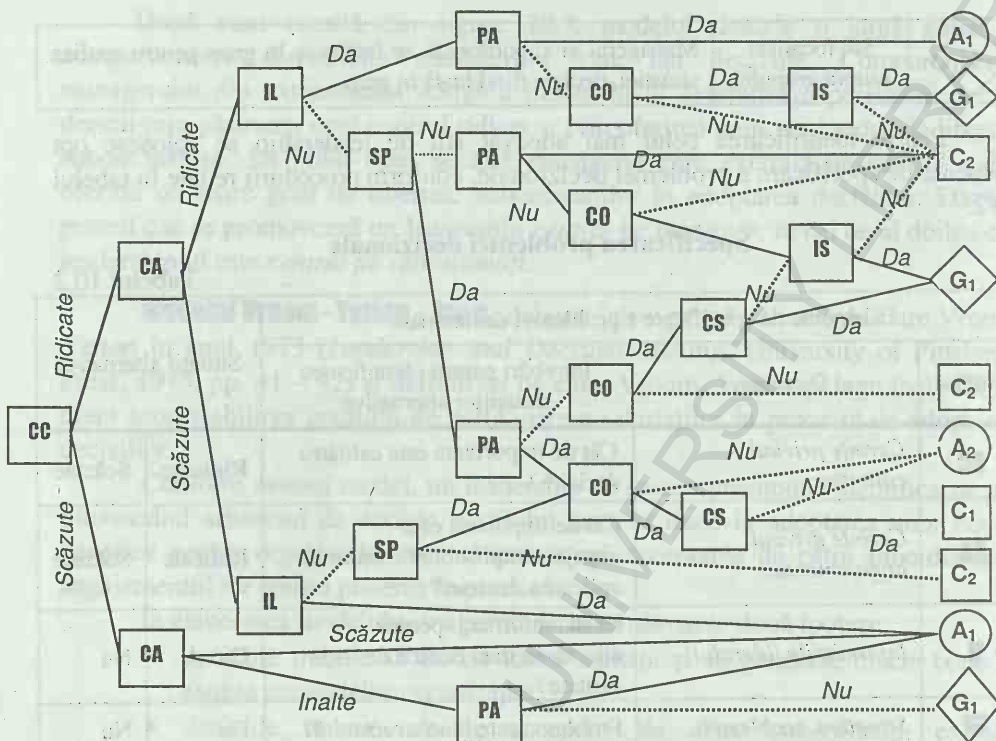


Figura 10.10. Arborele de decizie Vroom - Yetton - Jago

exemplul următor. O firmă este confruntată cu unele probleme privind comercializarea produselor sale datorită unor deficienţe de calitate şi de inadecvare a canalelor de distribuţie. În consecinţă, se studiază posibilitatea retehnologizării unei secţii de producţie, informatizarea unor activităţi şi trecerea la comerţul electronic. Aceasta presupune concedierea unora dintre salariaţi şi angajarea altora, care să poată lucra în noile condiţii. Noua orientare presupune investiţii semnificative în utilaje de producţie şi tehnică informatică performante.

Deşi, conform studiilor elaborate, situaţia financiară se va îmbunătăţi în mod considerabil, este de aşteptat ca această intenţie a conducerii firmei să genereze nemulţumirea salariaţilor, întrucât unii dintre ei îşi vor pierde locurile de muncă. Care este cel mai adecvat stil de leadership ce va trebui adoptat în condiţiile acestei situaţii?

Folosind elementele din tabelul 10.2, se poate realiza specificarea problemei decizionale, astfel:

Elemente de specificare a problemei decizionale	Situația concretă
1. *Cerințe privind calitatea* (CC):	• Calitatea deciziei este importantă.
2. *Cerințe privind angajamentul* (CA):	• Este important angajamentul subordonaților în aplicarea deciziei.
3. *Informațiile liderului* (IL):	• Există informații pentru adoptarea unei decizii de calitate.
4. *Structura problemei* (SP):	• Problema este bine structurată.
5. *Probabilitatea angajamentului* (PA):	• Dacă managerul va lua decizia, probabil subordonații nu se vor angaja suficient pentru punerea ei în practică.
6. *Concordanța obiectivelor* (CO):	• Este de presupus că o parte dintre subordonați nu împărtășesc obiectivele care urmează a fi realizate prin rezolvarea acestei probleme.
7. *Conflictul între subordonați* (CS):	• Este posibil să apară unele conflicte între subordonați privind decizia ce ar trebui adoptată.
8. *Informațiile subordonaților* (IS):	• Subordonații nu dispun de suficiente informații pentru a adopta cea mai bună decizie.

Urmărind arborele decizional din figura 10.10 se constată că în acest caz cel mai adecvat stil este stilul consultativ C_2, în care managerul şi subordonații se întâlnesc în grup pentru analiza situației, decizia fiind luată de către manager. Se observă că în acest caz, dintre cele opt elemente de specificare a problemei decizionale sunt luate în considerare numai cinci: *cerințele privind calitatea* (CC); *cerințele privind angajamentul* (CA); *informațiile liderului* (IL); *probabilitatea angajamentului; concordanța obiectivelor* (CO). Aceasta înseamnă că indiferent de situația concretă a elementelor de la punctele 4, 7 şi 8, este de preferat adoptarea aceluiaşi stil de leadership.

10.6. Modele situaționale de leadership

Modelele situaționale de leadership, numite şi contextuale sau contingențiale, descriu modalitățile în care liderii trebuie să-şi adapteze stilurile în funcție de diferite comportamente ale subordonaților, precum şi de alte situații concrete. Conform abordării situaționale, promovarea unui leadership de succes presupune realizarea celei mai adecvate combinații între lideri, subordonați şi situații.

Având în vedere caracterul lor concret, precum şi implicaţiile directe asupra îmbunătăţirii managementului la nivel organizaţional, acest tip de cercetări a luat o amploare deosebită. Au fost dezvoltate modele extrem de sofisticate, aplicabile pe situaţii specifice, în multe din aceste cazuri, modelele fiind însoţite de aplicaţii software.

În continuare, ne vom opri numai la trei modele de leadership situaţional, caracterizate printr-un mare grad de generalizare şi considerate ca fiind relevante pentru această categorie. Aceste sunt:

- modelul situaţiilor neprevăzute a lui Fiedler;
- modelul drumului spre obiectiv;
- modelul situaţional de leadership elaborat de Hersey şi Blanchard.

10.6.1. Modelul situaţiilor neprevăzute a lui Fiedler

Ca urmare a cercetărilor întreprinse timp de peste trei decenii în cadrul unor companii americane, Fred Fiedler a ajuns la concluzia că *eficienţa liderului depinde de concordanţa dintre stilul promovat şi interacţiunea cu subordonaţii, dar şi de gradul în care situaţia concretă cere un anumit tip de control şi influenţă din partea acestuia.*

În dezvoltarea modelului, Fiedler ia în considerare *flexibilitatea liderului* şi *situaţia contextuală*, determinată de relaţiile între lider şi membrii grupului, gradul de structurare a sarcinilor şi puterea liderului.

Flexibilitatea (orientarea) liderului. Fiedler şi-a dezvoltat un chestionar specific numit „chestionarul celui mai indezirabil colaborator" (CIDC) prin care şi-a propus să măsoare gradul în care liderul este orientat spre sarcini sau spre relaţii inter-personale. Cel mai indezirabil colaborator este selectat din rândul persoanelor cu care liderul a lucrat sau lucrează în prezent şi cu care a avut o serie de dificultăţi în realizarea unor sarcini sau îndeplinirea anumitor obiective. Testul CIDC este, de fapt, un test psihologic simplu care cuprinde 16 itemi, conform figurii 10.11. Totalizând scorurile obţinute, rezultă valori cuprinse între 16 şi 128.

Liderul care descrie cel mai indezirabil colaborator în termeni favorabili obţine un scor mai mare, aceasta reflectând disponibilitatea sa de a lucra cu oamenii, de a dezvolta relaţii inter-personale. Chiar dacă în trecut a avut o serie de dificultăţi cu această persoană, considerată ca fiind „cel mai indezirabil colaborator", liderul îi găseşte suficiente calităţi. Liderul care face o descriere negativă este apreciat ca fiind orientat spre sarcini. Fiedler demonstrează că scorurile la testul CIDC reflectă trăsătura de personalitate care desemnează orientarea spre relaţii inter-personale.

În concepţia sa, acesta reprezintă *stilul individual de bază* al liderului, care urmează a fi adaptat în funcţie de anumite situaţii circumstanţiale.

Plăcut	8	7	6	5	4	3	2	1	*Neplăcut*
Prietenos	8	7	6	5	4	3	2	1	*Neprietenos*
Respingător	1	2	3	4	5	6	7	8	*Atrăgător*
Dispus să acorde sprijin	8	7	6	5	4	3	2	1	*Nemulţumit*
Neentuziast	1	2	3	4	5	6	7	8	*Entuziast*
Tensionat	1	2	3	4	5	6	7	8	*Relaxat*
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	*Apropiat*
Rece	1	2	3	4	5	6	7	8	*Cald*
Cooperant	8	7	6	5	4	3	2	1	*Necooperant*
Încurajează, sprijină	8	7	6	5	4	3	2	1	*Ostil*
Plictisit	1	2	3	4	5	6	7	8	*Interesat*
Nervos	1	2	3	4	5	6	7	8	*Vesel*
Ferm, sigur pe sine	8	7	6	5	4	3	2	1	*Ezitant*
Eficient	8	7	6	5	4	3	2	1	*Ineficient*
Pesimist	1	2	3	4	5	6	7	8	*Optimist*
Deschis	8	7	6	5	4	3	2	1	*Prudent*

Figura 10.11. Chestionarul celui mai indezirabil colaborator

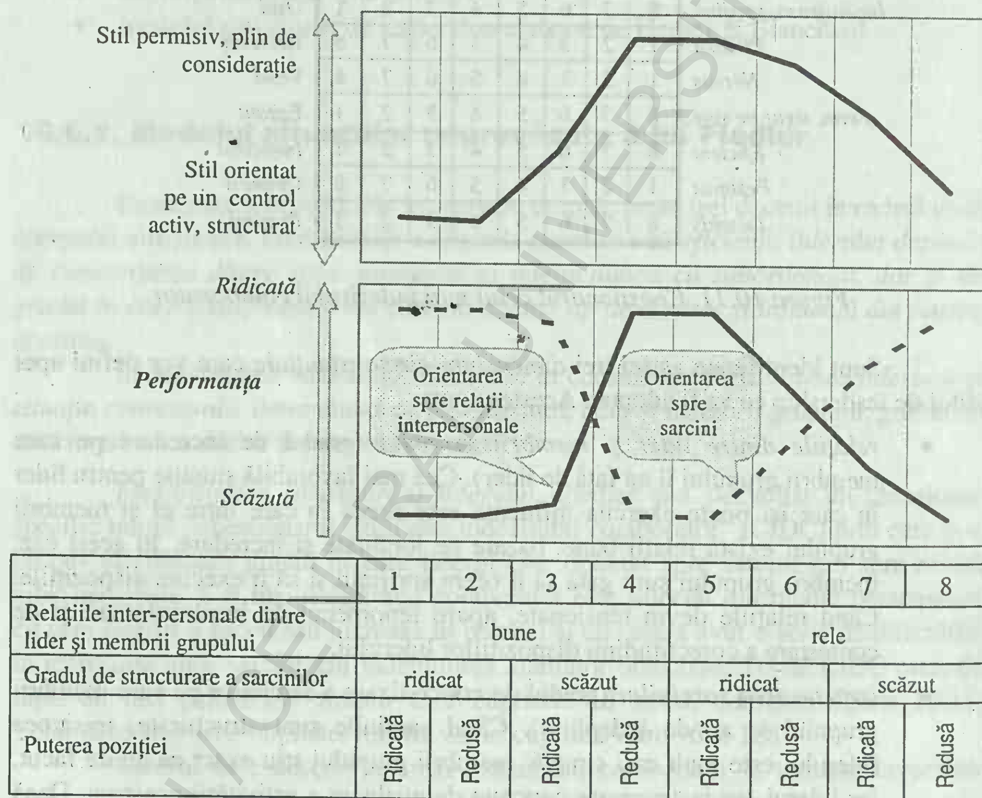
Sunt identificate astfel trei *dimensiuni circumstanţiale* care vor defini apoi stilul de leadership ce va fi adoptat. Acestea sunt:

- *relaţiile dintre lider şi membrii grupului* (gradul de încredere pe care membrii grupului îl au faţă de lider). Cea mai favorabilă situaţie pentru lider în care îşi poate exercita influenţa este aceea în care între el şi membrii grupului există relaţii bune, bazate pe loialitate şi încredere. În acest caz, membrii grupului sunt gata să îi ofere sprijinul şi să îi execute dispoziţiile. Când relaţiile devin tensionate, apare fenomenul de insubordonare şi de contestare a corectitudinii dispoziţiilor liderului.
- *structurarea sarcinilor* (gradul de concretizare a sarcinilor pe care membrii grupului le au de îndeplinit). Când sarcinile sunt structurate, misiunea liderului este mult mai simplă: membrii grupului ştiu exact ce au de făcut, iar liderul are instrumente concrete de evaluare a activităţii acestora. Dacă sarcinile sunt nestructurate (de exemplu, elaborarea unui plan pentru îmbunătăţirea canalelor de distribuţie), liderul se află într-o poziţie mai dificilă atunci când încearcă să demonstreze că propria sa abordare este mai bună decât cea a unor membri ai grupului.
- *puterea poziţiei* (autoritatea formală de care liderul dispune în probleme de angajare, concediere, promovare, acordarea recompenselor sau aplicarea măsurilor disciplinare). Cu cât liderul deţine o putere formală mai mare cu

atât capacitatea sa de a promova un leadership eficace este mai mare. Liderii unor grupuri sau comitete înfiinţate în cadrul organizaţiilor au de regulă o putere formală mai redusă chiar decât cea a managerilor de primă linie.

Corelând cele trei dimensiuni, rezultă că situaţia cea mai favorabilă în care se poate afla un lider este atunci când relaţiile dintre el şi membrii grupului sunt bune, sarcinile sunt structurate, iar puterea formală deţinută este mare.

În realitate, situaţiile sunt foarte diferite. Din combinarea celor trei dimensiuni, Fiedler identifică opt cadrane (figura 10.12).



	1	2	3	4	5	6	7	8
Relaţiile inter-personale dintre lider şi membrii grupului	bune				rele			
Gradul de structurare a sarcinilor	ridicat		scăzut		ridicat		scăzut	
Puterea poziţiei	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă

Figura 10.12. Modelul de contingenţă a lui Fiedler

După cum rezultă din figura 10.12, în funcţie de situaţia concretă, liderul trebuie să aleagă o combinaţie optimă între *orientarea pe relaţii inter-personale* şi *orientarea pe sarcini*. Stilul de leadership poate varia între un stil permisiv, plin de consideraţie faţă de subordonaţi şi un stil orientat pe un control activ, structurat. Puţini lideri au capacitatea de a promova o paletă atât de largă de stiluri de

leadership. După cum apreciază Fiedler, acest lucru depinde în mare măsură de *gradul de flexibilitate a liderului,* identificat prin chestionarul CMIDC. Drept urmare, Fiedler propune două categorii de măsuri:

- *adaptarea stilului liderului în funcție de situația concretă.* Dacă acest lucru nu este posibil;
- *adaptarea situației existente la posibilitățile liderului*, prin efectuarea unor modificări în gradul de structurare a sarcinilor sau a puterii formale a liderului.

Atunci când nici una dintre aceste două categorii de măsuri nu pot duce la adoptarea celui mai adecvat stil de leadership, singura soluție pentru obținerea rezultatelor organizaționale scontate constă în *schimbarea liderului* formal.

10.6.2. Modelul de leadership al rutei spre obiectiv

Pornind de la studiile întreprinse de Martin Evans și încercând să evite folosirea scorului de la chestionarului CMIDC din modelul Fiedler, a cărei semnificație nu a fost pe deplin validată, Robert House a elaborat modelul situațional de leadership al „rutei spre obiectiv".

Conform modelului elaborat de House, activitățile liderilor depind de rutele spre diferite obiective de interes ale subordonaților. Aceste obiective de interes ale subordonaților constau în: obținerea unei promovări sau a unei creșteri salariale, un climat de muncă mai plăcut sau o muncă mai puțin solicitantă. Liderul oferă deci recompense în funcție de performanțe, iar acest lucru trebuie să fie cât mai clar perceput de către subordonați. Favorizarea atingerii acestor obiective de către lider prin stilul de leadership practicat va duce la motivarea subordonaților și va mări disponibilitatea lor pentru efort.

În funcție de situația concretă, liderii pot adopta următoarele *tipuri de comportament* (figura 10.13):

- *Comportament directiv.* Sarcinile sunt structurate, liderii comunicându-le subordonaților *ce, cum* și *când* trebuie să facă;
- *Comportament de sprijinire.* Liderii au un comportament cordial, manifestând interes față de subordonați și problemele cu care sunt confruntați;
- *Comportament participativ.* Liderii se consultă cu subordonații, le solicită opiniile privind acțiunile ce vor fi întreprinse și recompensele care ar urma să fie acordate;
- *Comportament orientat asupra realizărilor.* Liderii stabilesc obiective stimulative pentru subordonați, manifestă încredere în capacitatea acestora de a le realiza și îi încurajează să obțină rezultate performante.

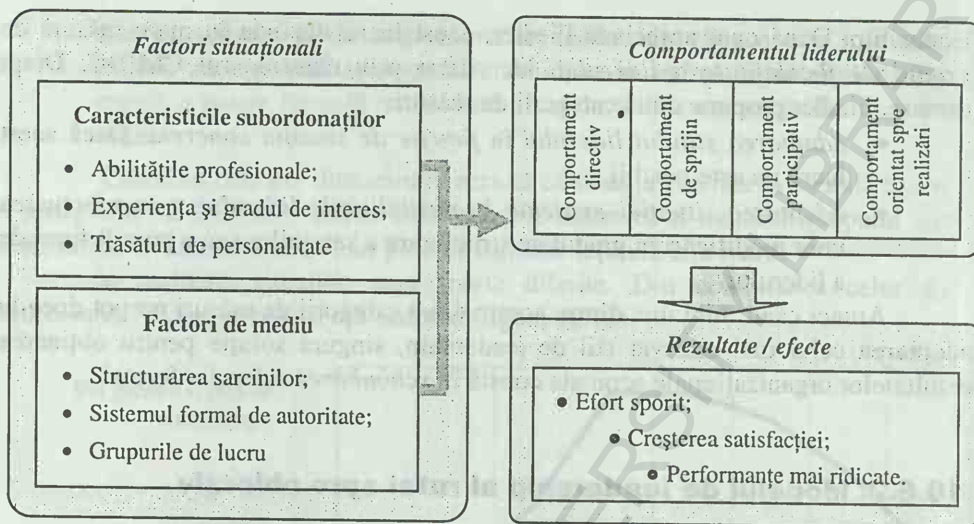


Figura 10.13. Modelul de leadership al rutei spre obiectiv

Factorii situaţionali, care fac necesară adoptarea unui anume tip de comportament sunt împărţiţi în două categorii: caracteristicile subordonaţilor şi factorii de mediu.

Caracteristicile subordonaţilor avute în vedere în cadrul acestui model sunt abilităţile de care dispun subordonaţii pentru a-şi îndeplini propriile sarcini, experienţa şi o anumită trăsătură de personalitate, numită în cercetările psihologice „locus of control".

Locus of control (LOC) *este o trăsătură de personalitate care se referă la percepţia individului privind originea evenimentelor şi a factorilor care determină succesul său în viaţă.* Poate exista astfel,

- *LOC intern*, atunci când o persoană consideră că propriile acţiuni, decizii şi atitudini au rolul fundamental;
- *LOC extern*, atunci când aspectele circumstanţialele, exterioare individului, cum ar fi destinul, fenomenele aleatoare sau acţiunile altor persoane sunt considerate ca fiind determinante pentru ceea ce i se întâmplă în viaţă.

Subordonaţii care sunt mai satisfăcuţi de propriile realizări atunci când acestea vor fi obţinute prin forţele proprii (LOC intern) au o siguranţă mai mare în îndeplinirea sarcinilor, dorinţă de realizare profesională şi vor aprecia stilul participativ (figura 10.14). Subordonaţii care preferă să li se spună îndeaproape ce au de făcut (LOC extern), fie că sunt mai nesiguri privind abilitatea lor de a îndeplini în

bune condiţii sarcinile proprii, fie că nu doresc să-şi asume riscul de a greşi, preferând leadership-ul directiv.

Această trăsătură de personalitate numită *locus of control* a fost analizată într-o serie de studii psihologie, dintre care un rol deosebit l-au avut cercetările întreprinse de J.B. Rotter (*Psychological Monographs*, 1966). Pornind de la cercetările lui Rotter şi de la grila care îi poartă numele, s-au elaborat o multitudine de teste de evaluare, prin care se evaluează tendinţa unui individ de a acorda o importanţă mai mare factorilor interni (LOC intern) sau externi (LOC extern). Pentru exemplificare, un astfel de test este redat în tabelul 10.3.

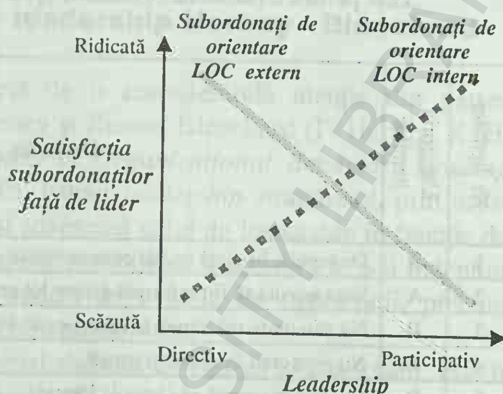


Figura 10.14. Corelaţia dintre „locus of control", stilul de leadership şi gradul de satisfacţie

În opinia lui House, *subordonaţii*, în funcţie de experienţa lor, de nevoia pe care o au de a fi îndrumaţi sau controlaţi, de gradul de interes faţă sarcinile proprii şi de modul de percepere a abilităţilor, pot fi împărţiţi în următoarele categorii:

- *subordonaţii care simt nevoia unor realizări profesionale* şi care vor aprecia liderul orientat spre realizări; pentru astfel de subordonaţi, stilul directiv va fi perceput ca fiind frustrant;
- *subordonaţii care preferă să li se spună ce au de făcut*, pentru care cel mai adecvat este stilul directiv;
- *subordonaţii care nu se prea pricep la ceea ce au de făcut,* care vor prefera leadership-ul directiv şi cel de sprijin;
- *subordonaţii care ştiu ce şi cum trebuie să facă* vor prefera şi ei comportamentul orientat spre realizări; pentru astfel de subordonaţi, stilul directiv va fi perceput ca inutil şi demotivant.

Influenţa factorilor de mediu este concretizată în trei situaţii tipice:

- când *sarcinile sunt clare şi de rutină* este preferat comportamentul orientat asupra realizărilor;
- când *sarcinile sunt incitante, dar ambigue,* cele mai adecvate sunt stilurile directiv şi participativ;
- în cazul în care *sarcinile sunt frustrante şi lipsite de satisfacţii,* comportamentul cel mai adecvat este cel de sprijin.

Test pentru evaluarea orientării spre „LOC extern" sau „LOC intern"

Tabelul 10.3

Nr. itemilor	Categoria itemilor	Denumire	Situaţia reală	
			Adevărat (T)	Fals (F)
1	A	De regulă, în viaţă eu fac ceea ce vreau.		
2	A	Simt nevoia să fiu informat despre tot ceea ce este nou.		
3	B	Nu ştiu unde mă situez în raport cu alte persoane.		
4	A	Nu prea cred în noroc şi şansă.		
5	B	Cred că am şansă să câştig la loterie.		
6	B	Dacă nu am şansă să îndeplinesc o sarcină, atunci este mai bine să o ocolesc.		
7	B	De regulă, prefer ca alţii să facă lucrurile pentru mine.		
8	B	Succesul depinde în mare măsură de şansă.		
9	A	Oamenii îşi hotărăsc propriul lor destin.		
10	B	Pentru mine nu este chiar atât de important să merg la vot.		
11	B	Viaţa mea este un şir de evenimente aleatorii.		
12	B	Nu încerc să fac ceva dacă nu sunt sigur că pot să îl fac.		
13	A	Pentru a câştiga trebuie să îţi asumi riscul.		
14	A	Prin perseverenţă poţi să ai succes.		
15	B	De regulă, alte persoane hotărăsc pentru mine.		
Numărul situaţiilor la itemii de tip A			TA	FA
Numărul situaţiilor la itemii de tip B			TB	FB
Scorul privind orientarea LOC [(TA + FB) / (TA + TB + FA + FB)]				

Semnificaţia scorului

0 – 0,15:	LOC extern foarte puternic;
0,20 – 0,35:	LOC extern;
0,40 – 0,60:	Echilibru între LOC intern şi LOC de extern;
0,65 – 0,80:	LOC intern;
0,85 – 1,00:	LOC intern foarte puternic.

Adaptat după: Terry Pettijohn, Psychology: A ConnecText, http://www.dushkin.com/connectext/psy/ch11

10.6.3. Modelul situațional de leadership Hersey - Blanchard

Un alt model care s-a bucurat de o considerabilă atenție din partea managerilor a fost dezvoltat de Paul Hersey și Kennet Blanchard (P. Hersey, K. H. Blanchard, D. E. Johnson - *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Prentice Hall, 2000). Numit *leadership situațional*, prin acest model se explică modul în care liderii își adaptează stilul de leadership în funcție de competența subordonaților și de gradul de disponibilitate a acestora în a-și îndeplini sarcinile ce le revin. Modelul a fost aplicat de o serie de organizații, precum Caterpillar, IBM, Mobil Oil, Xerox și U.S. Armed Forces.

Modelul de leadership-ul situațional elaborat de Hersey și Blanchard este o concretizare a teoriei contextuale focalizată pe subordonați în determinarea leadership-ului eficace, pornind de la premisa că subordonații acceptă sau resping liderul. În privința a ceea ce liderii fac, eficacitatea stilului de leadership depinde de acțiunile subordonaților. Succesul leadership-ului este dat de alegerea stilului adecvat, acesta depinzând în mare măsură de bunăvoința subordonaților.

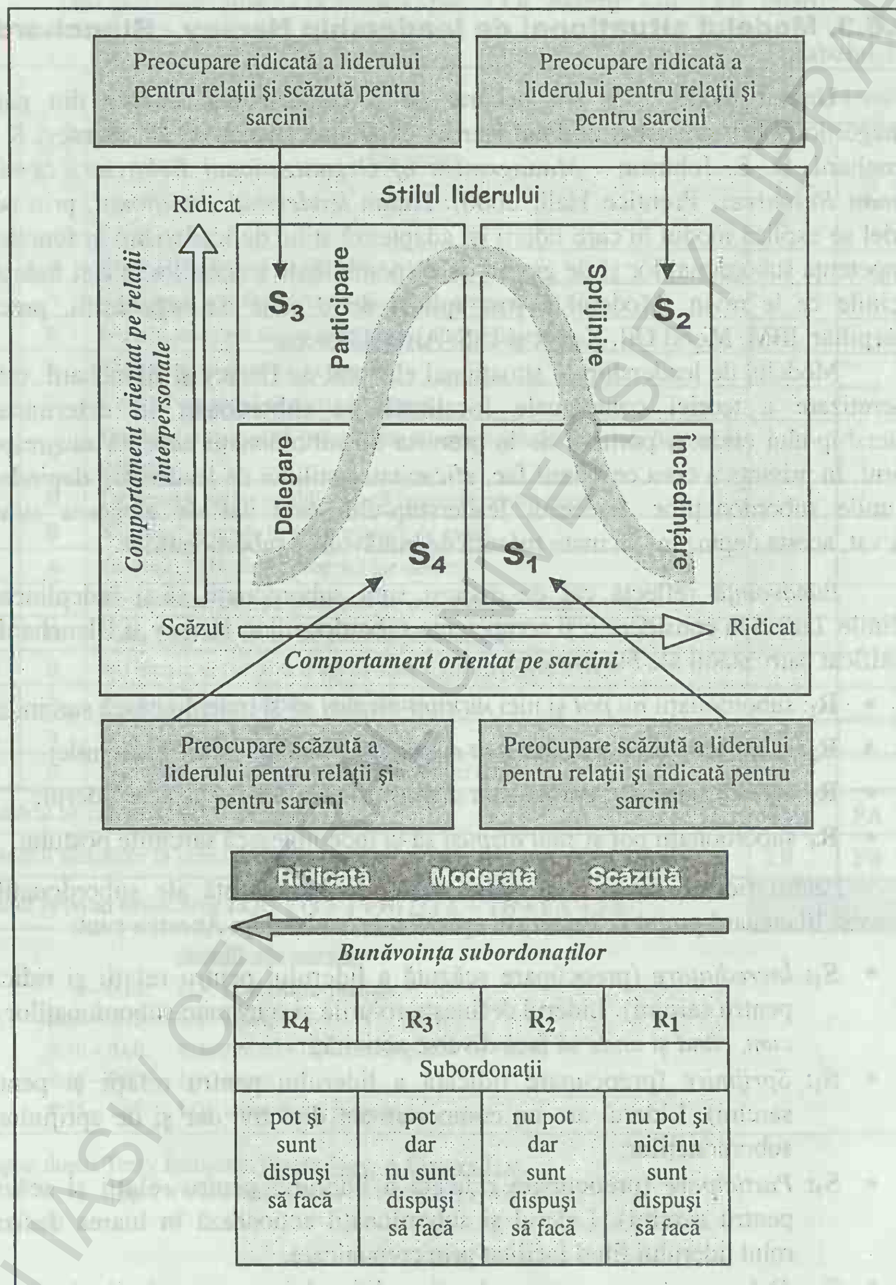
Bunăvoința reflectă cât de dispuși sunt subordonații să-și îndeplinească sarcinile. Luând în considerare și competența subordonaților, Hersey și Blanchard au identificat patru stadii ale *bunăvoinței:*

- R_1: subordonații *nu pot* și nici *nu sunt dispuși* să-și îndeplinească sarcinile;
- R_2: subordonații *nu pot*, dar *sunt dispuși* să-și îndeplinească sarcinile;
- R_3: subordonații *pot*, dar *nu sunt dispuși* să facă ceea ce le cere liderul;
- R_4: subordonații *pot* și *sunt dispuși* să-și îndeplinească sarcinile postului.

Pentru fiecare dintre cele patru stadii de bunăvoință ale subordonaților, Hersey și Blanchard propun câte un stil specific de leadership. Acestea sunt:

- S_1: *Încredințare* (preocupare scăzută a liderului pentru relații și ridicată pentru sarcini). Liderul definește rolurile și transmite subordonaților *ce, cum, când* și *unde* să facă diverse activități;
- S_2: *Sprijinire* (preocupare ridicată a liderului pentru relații și pentru sarcini). Liderul are un comportament directiv, dar și de sprijinire a subordonaților;
- S_3: *Participare* (preocupare ridicată a liderului pentru relații și scăzută pentru sarcini). Liderul și subordonații acționează în luarea deciziei, rolul liderului fiind facilitat prin comunicare;
- S_4: *Delegare* (preocupare scăzută a liderului pentru relații și pentru sarcini). Liderul oferă o direcționare și un sprijin scăzut.

La un nivel ridicat de bunăvoință a subordonaților, liderii răspund nu numai printr-o continuă descreștere a controlului activităților ci și prin continua descreștere a



Adaptat după: P. Hersey, K. Blanchard - *The Management of Organizational Behaviour* 3e, Upper Saddle River N. J., Prentice Hall, 1977

Figura 10.15. Modelul de leadership situaţional elaborat de Hersey şi Blanchard

relațiilor inter-personale. În figura 10.15 sunt evidențiate diferitele componente ale acestui model situațional.

La *stadiul R_1*, de exemplu, unde nivelul scăzut de disponibilitate a subordonaților pentru îndeplinirea sarcinilor este dominant, subordonații au nevoie de direcționare clară și precisă. Liderul trebuie să se preocupe în mod intens de sarcinile pe care le stabilește subordonaților, dar relațiile inter-personale cu aceștia ar trebui să fie limitate.

La *stadiul R_2*, este necesară preocuparea intensă a liderului atât pentru sarcinile stabilite subordonaților, cât și pentru dezvoltarea unor relații inter-personale intense cu aceștia. Subordonații nu pot îndeplini sarcinile primite, dar ei manifestă disponibilitate. Liderul îi poate pregăti psihologic, astfel încât ei să realizeze ceea ce se așteaptă de la ei.

Stadiul R_3 creează probleme motivaționale care sunt cel mai bine soluționate prin promovarea de către lider a unui stil participativ, nedirectiv. În acest caz, liderul trebuie să se orienteze mai mult pe relațiile inter-personale cu subordonații și mai puțin pe sarcini.

În *stadiul R_4*, liderul nu are prea multe de făcut pentru că subordonații pot și vor să-și asume responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor pe care le au de îndeplinit. În consecință, implicarea liderului în activitatea acestora poate fi limitată.

Cercetările comparative de leadership au dus la sesizarea unor similitudini între stilurile descrise prin modelul Hersey - Blanchard și stilurile identificate prin grila managerială concepută de Blake și Mouton (figura 10.16).

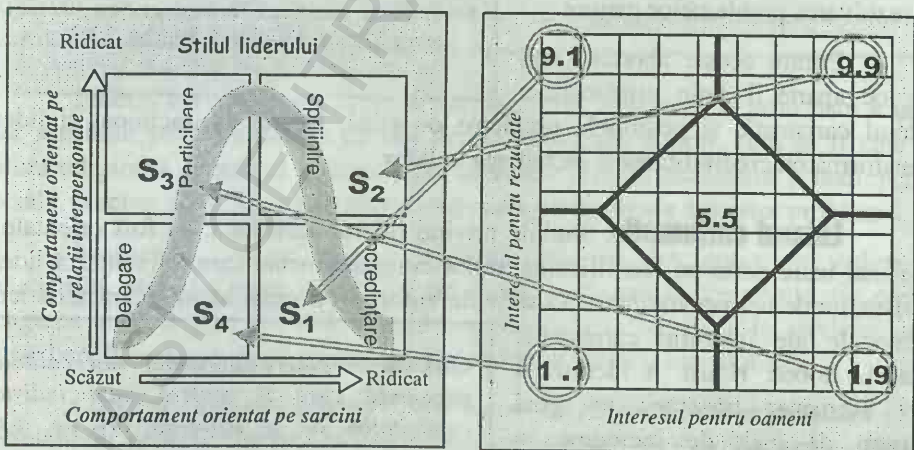


Figura 10.16. Corelații între stilurile de leadership din modelul Hersey - Blanchard și cele din grila managerială Blake - Mouton

10.7. Alte abordări în cercetările actuale privind liderii şi leadership-ul

Liderii organizaţiilor de astăzi se confruntă cu tot mai multe probleme care necesită rezolvări eficace şi eficiente, dar care pot genera importante reacţii de adversitate. Reducerile masive de personal, restructurarea activităţii prin renunţarea la unele operaţii tradiţionale şi dezvoltarea altora noi care necesită alte competenţe şi abilităţi se pot dovedi a fi nepopulare, putând genera mişcări sindicale sau reacţii de adversitate din partea propriul personal. Drept răspuns la aceste situaţii, organizaţiile se orientează spre adoptarea unor noi stiluri de leadership care să ducă la creşterea gradului de implicare al salariaţilor în rezolvarea problemelor majore.

Care sunt cele mai importante aptitudini ale managerului executiv (CEO) în companiile care au înregistrat cea mai rapidă creştere tehnologică?



Sursa: *North American Technology Fast 500 CEO Survey Results*, Deloitte & Touche, 2002, p. 4.

Printre aceste abordări noi, un loc aparte îl deţin următoarele: liderul carismatic şi posibilele probleme de etică, liderul tranzacţional şi liderul transformator, credibilitatea şi încrederea în lider.

Liderul carismatic. Studiile privind liderul carismatic au fost orientate în cea mai mare parte pe identificarea acelor comportamente care diferenţiază liderul carismatic de cel necarismatic. O serie de autori au acordat atenţie caracteristicilor personale ale liderului carismatic. Astfel, Robert House a identificat trei asemenea trăsături: un grad extrem de înalt de încredere în forţele proprii; capacitate de a domina pe alţii; pasiune şi siguranţă în susţinerea propriilor idei. Un alt cercetător, Warren Bennis, după ce a

Carisma – putere spirituală sau calitate personală care îi conferă unui individ capacitatea de a influenţa ori de a-şi exercita autoritatea asupra unui mare număr de oameni.

(Random House Webster's Unabridged Dictionary)

studiat 90 dintre cei mai proeminenţi lideri americani, a formulat următoarele competenţe de bază ale acestora: o puternică viziune a sensului obiectivelor urmărite; capacitate de a comunica viziunea în mod clar către adepţi şi de a-i face pe aceştia să se identifice cu raţionamentele sale; îşi cunosc propriile puncte tari şi fac totul pentru a le valorifica.

***Principalele caracteristici prin care liderul carismatic se deosebeşte de ceilalţi lideri*:**

- Un mare grad mare de încredere în forţele proprii, în propriile raţionamente şi abilitatea de a acţiona;
- O viziune clară asupra idealurilor pe care le propune pentru modificarea situaţiei actuale; aceste idealuri vor fi astfel selectate încât să obţină un mare grad de aderenţă a celorlalţi;
- Capacitate de a-şi susţine cu pasiune viziunea, astfel încât să fie perceput ca o persoană care este dispusă să îşi asume un mare risc şi care se sacrifică pentru punerea în practică a viziunii sale;
- Comportament neobişnuit, neconvenţional, creând imaginea unei persoane orientate spre înnoire, atrăgându-şi astfel admiraţia potenţialilor adepţi;
- Capacitatea de a-şi crea imaginea de agent radical al schimbării actualei stări de lucruri;
- Capacitate de a analiza constrângerile mediului şi a evalua resursele necesare pentru abordarea schimbării.

Adaptat după: J.A.Conger – *Behavioral Dimensions of Charismatic Lesdership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998, p. 91)

Liderul carismatic îşi bazează succesul prin aducerea pe prim plan a unor idei sensibile pentru subordonaţi sau pentru potenţialii adepţi, cum ar fi cele de natură religioasă, problema naţională sau aspectele privind bunăstarea şi nedreptatea socială, precum şi a unor soluţii neconvenţionale de rezolvare a acestor probleme.

În esenţă, carisma este o trăsătură neutrală din punct de vedere al caracterului etic, dar poate fi folosită fie în serviciul unor cauze nobile, fie pentru atingerea unor scopuri aberante. Carisma poate duce la sacrificiu în serviciul unor cauze benefice, dar în egală măsură poate genera fanatism şi megalomanie.

Carisma etică este orientată spre interesele grupului, ale organizaţiei şi ale societăţii în general, ducând la dezvoltarea creativităţii, a gândirii critice, oferind oportunităţi de dezvoltare şi permiţând recunoaşterea contribuţiei altora.

Carisma neetică este orientată spre satisfacerea intereselor personale ale liderului, organizaţia şi subordonaţii fiind simple instrumente de realizare a acestor

interese. Liderul carismatic, cu un comportament neetic, nu este interesat de performanţele organizaţiei conduse decât în măsura în care acestea îi aduc un câştig direct, pe planul imaginii personale. Din această cauză, un astfel de lider este dispus oricând să sacrifice imaginea organizaţiei şi a propriilor subordonaţi dacă aceasta îi poate aduce un plus de apreciere din partea celor aflaţi în afara grupului sau a organizaţiei în cauză.

Sintetizând, în continuare sunt redate principalele caracteristici ale liderului carismatic cu un comportament etic şi ale celui cu un comportament neetic.

Caracteristicile liderului carismatic

cu un comportament etic	*cu un comportament neetic*
• Îşi foloseşte puterea oferită de carismă în serviciul celorlalţi;	• Îşi foloseşte puterea oferită de carismă în interesul propriului câştig;
• Îşi adaptează viziunea în acord cu nevoile şi aspiraţiile celorlalţi membri ai organizaţiei;	• Consecvent în promovarea propriilor idei, indiferent de nevoile şi aspiraţiile celorlalţi;
• Consideră că are de învăţat din exprimarea unor idei contrarii;	• Cenzurează criticile şi punctele de vedere contrarii;
• Îi stimulează pe ceilalţi să gândească în mod independent;	• Pretinde ca deciziile sale să fie aplicate întocmai;
• Dezvoltă comunicaţii în dublu sens;	• Dezvoltă comunicaţii în unic sens;
• Recunoaşte meritul celorlalţi;	• Consideră că tot meritul îi aparţine;
• Dezvoltă creativitatea celorlalţi;	• Estompează creativitatea celorlalţi;
• Aderă la standardele morale pentru a satisface interesele organizaţiei şi ale societăţii.	• Se foloseşte de principiile morale pentru a-şi satisface propriile interese prin intermediul organizaţiei pe care o conduce.

Liderul transformator şi liderul tranzacţional. *Liderul transformator* încearcă să-şi conştientizeze angajaţii cu privire la problemele majore ale organizaţiei, la modalităţile de rezolvare şi implicaţiile soluţionării sau a nesoluţionării acestor probleme. Adesea, liderul transformator este asociat cu liderul carismatic.

Leadership-ul transformator se bazează pe dezvoltarea unui ansamblu de proceduri care să asigure succesul organizaţional prin influenţarea profundă a convingerilor subordonaţilor în legătură cu ceea ce trebuie să devină o organizaţie, cu valorile sale şi atitudinea salariaţilor. Prin acest stil de leadership se creează sentimentele de responsabilitate şi de datorie faţă de organizaţie, stimulându-se noi modalităţi de abordare şi de soluţionare a problemelor.

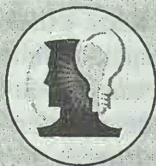
În opoziţie cu liderul transformator, o serie de studii evidenţiază existenţa *liderului tranzacţional*. Acesta îşi orientează şi îşi motivează subordonaţii în direcţia stabilirii obiectivelor prin clarificarea rolului şi a sarcinilor pe care le au de îndeplinit. Liderul tranzacţional utilizează sistemul convenţional de premiere şi sancţionare a subordonaţilor pentru a-i face pe aceştia să acţioneze în direcţia dorită. Adesea, leadership-ul tranzacţional este asociat cu sistemul militar.

În esenţă, principalele trăsături prin care se caracterizează cele două categorii de lideri sunt următoarele:

Trăsăturile liderului transformator	*Trăsăturile liderului tranzacţional*
• Vizionar şi curajos şi cel mai adesea, carismatic; • Îşi orientează atenţia asupra reconceperii valorilor, obiectivelor şi structurii organizaţiei; • Îşi asumă idealuri şi obiective înalte, fiind caracterizat de regulă, printr-o integritate ridicată; • Creează o mare încredere în valorile pe care le promovează şi o participare activă a subordonaţilor; • Realizează un context creativ pentru dialog; • Este dispus să îşi asume riscul pentru valorificarea oportunităţilor; • Are capacitatea de a percepe interacţiunea dintre oameni, cultură şi tehnologie.	• Porneşte de la cultura, obiectivele şi structura existente în cadrul organizaţiei, fără a-şi propune schimbarea acestora; • Este orientat spre acţiuni care pot duce la realizarea obiectivelor stabilite; • Foloseşte sistemul convenţional de premiere şi sancţionare a subordonaţilor pentru a-i face pe aceştia să acţioneze în direcţia dorită; • Tinde să promoveze un stil dominant, de tip militar; • Dialogul între subordonaţi şi lider este limitat iar participarea afectivă a salariaţilor este extrem de redusă; • Este ineficace în efectuarea unor schimbări organizaţionale esenţiale; • Este eficient în organizaţiile unde problemele sunt simple, clare şi de natură strict profesională.

Credibilitatea şi încrederea în lider. *Credibilitatea* reprezintă acea caracteristică atribuită liderului care se referă la onestitate, competenţă profesională şi capacitate de a dezvolta relaţii umane, precum şi capacitatea de a inspira.

Încrederea, fiind în strânsă legătură cu credibilitatea, vizează integritatea, caracterul, consistenţa raţionamentelor şi loialitatea faţă de persoanele din grupul sau organizaţia condusă. Atât credibilitatea cât şi încrederea în lider au un rol esenţial în angajamentul subordonaţilor pentru realizarea obiectivelor organizaţionale.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...
... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Prin studierea procedurilor manageriale de la firma S.C. MEXAN S.A. Cluj, societate mixtă cu capital privat româno-olandez, s-a constatat că, în cea mai mare parte a departamentelor, randamentul grupurilor de lucru, în prezenţa sau în absenţa liderilor, nu prezintă oscilaţii semnificative.
   Această constatare ne duce la concluzia că stilul de leadership practicat de majoritatea liderilor din această firmă este:
   a) autoritar;
   b) democratic;
   c) paternalist;
   d) orientat spre rezultate;
   e) birocratic;
   f) de tip contextual.

2. În urma concursului pe care l-aţi susţinut la firma COREX, aţi obţinut postul de „asistent manager" pentru departamentul *Marketing*, în care îşi desfăşoară activitatea 29 de salariaţi.
   Obţinerea acestui post constituie pentru dumneavoastră o bună oportunitate pentru dezvoltarea carierei şi, în această perspectivă, intenţionaţi să aplicaţi cunoştinţele dobândite la disciplina de Management. Pentru aceasta, intenţionaţi să promovaţi cel mai adecvat stil de leadership.
   Care sunt factorii pe care îi veţi lua în considerare ?
   a) Calităţile, caracteristicile şi structura psihică a celorlalţi manageri din cadrul firmei;
   b) Caracteristicile subordonaţilor (nivelul de educaţie şi pregătire profesională, aptitudinile, coeziunea, solidaritatea etc.);
   c) Poziţia ierarhică;
   d) Dimensiunea firmei;
   e) „Ruta spre obiectiv", conform accepţiunii din modelul lui House;
   f) Gradul de structurare al sarcinilor.

3. Caracterizarea stilurilor de leadership în funcție de interesul pentru oameni și rezultate arată că:
   a) există lideri care manifestă un interes major atât pentru oameni, cât și pentru rezultate;
   b) există întotdeauna o corelație strânsă între interesul pentru oameni și cel pentru rezultate;
   c) există lideri care nu manifestă interes pentru oameni și nici pentru rezultate.

4. Care dintre formulările de mai jos pot constitui consecințe ale practicării unui stil democratic ?
   a) Diminuarea randamentului grupului de lucru în absența liderului;
   b) Participarea activă și cu interes sporit a subalternilor la realizarea sarcinilor de muncă;
   c) Reducerea tensiunilor inter-personale în grupul de lucru.

5. După Tannenbaum și Schmidt, atunci când liderul ia decizii și își convinge colaboratorii (subalternii) de temeinicia lor, stilul de leadership reflectă:
   a) o zonă mai mare de exercitare a autorității sale;
   b) o zonă mai mare de libertate a colaboratorilor (subalternilor);
   c) un echilibru între zona de exercitare a autorității și cea de manifestare a libertății colaboratorilor (subalternilor).

6. Care elemente pot influența în mod semnificativ stilul de leadership practicat de un individ dintr-o firmă de software ?
   a) Personalitatea individului;
   b) Experiența individului.

7. Președintele fundației MINOTERRA, fiind preocupat de promovarea unui leadership adecvat, își poate extinde rolul organizațional dincolo de autoritatea formală, devenind un:
   a) supervizor;
   b) strateg;
   c) lider.

8. Modelele situaționale de leadership, numite și contextuale sau contingențiale, descriu modalitățile în care liderii trebuie să-și adapteze stilurile în funcție de diferite comportamente ale subordonaților, precum și de alte situații concrete.
   a) formularea este corectă;
   b) formularea este incorectă.

9. Conform modelului „rutei spre obiectiv", elaborat de House, activităţile liderilor depind de rutele (strategiile) ce trebuie alese de către manageri pentru obţinerea rezultatelor preconizate prin obiectivele organizaţionale.
   a) formularea este corectă;
   b) formularea este incorectă.

10. Citiţi cu atenţie următoarele trei formulări: *(1) Liderul transformator* încearcă să-şi conştientizeze angajaţii cu privire la problemele majore ale organizaţiei, la modalităţile de rezolvare şi implicaţiile soluţionării sau a nesoluţionării acestor probleme; *(2) Liderul transformator* utilizează sistemul convenţional de premiere şi sancţionare a subordonaţilor pentru a-i face pe aceştia să acţioneze în direcţia dorită; *(3)* Adesea, leadership-ul *transformator* este asociat cu sistemul militar.
    a) numai formularea (*1*) este corectă;
    b) numai formularea (2) este corectă;
    c) numai formularea (*3*) este corectă.

CAPITOLUL 11

COMUNICARE ŞI SISTEME INFORMAŢIONALE ÎN MANAGEMENT

Condiţiile în care operează firmele moderne impun cu acuitate practicarea unui leadership de tip nou, în care abilităţile managerului de a crea o viziune, de a comunica, de a motiva şi de a evalua devin esenţiale. Instrumentul principal de promovare a acestui leadership este comunicarea, adică recepţionarea şi transmiterea informaţiilor.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie capitolul următor, insistând asupra acelor categorii şi principii pe care le puteţi asocia uşor cu propriile practici de comunicare. Parcurgeţi apoi testele de autoevaluare propuse.

Veţi şti:

- *De ce sunt informaţiile atât de importante în management;*
- *Care sunt principalele forme de comunicare interpersonală şi cum pot fi depăşite barierele inerente acestor forme de comunicare;*
- *Ce diferenţiază comunicarea organizaţională formală de cea informală şi care sunt avantajele şi dezavantajele comunicării informale;*
- *Ce sunt sistemele informaţionale şi care sunt principalele tipuri de sisteme informaţionale utilizate de manageri.*

11.1. Informaţiile şi managementul

Pentru organizaţiile orientate spre profit, informaţiile au devenit tot mai importante în ultimele decenii. Cauza principală o constituie amplificarea complexităţii managementului, determinată, la rândul ei, de creşterea semnificativă a complexităţii şi dinamismului mediului de afaceri în care operează firmele.

Potrivit lui Herbert Simon, informaţiile au patru roluri principale în management: măsură a succesului organizaţional, semnal de alarmă, bază pentru cercetare analitică, bază pentru planificare [Simon, 1977].

Măsură a succesului. De exemplu, informaţia cu privire la profitabilitatea unei firme poate fi folosită pentru evaluarea rezultatului activităţii acelei firme pe o anumită perioadă de timp.

Semnal de alarmă. Informaţiile care reflectă schimbări drastice în volumul vânzărilor, nivelul costurilor, nivelul profiturilor şi altele constituie semnale care alertează managerii, determinându-i să ia decizii şi să declanşeze acţiuni în consecinţă. Nu toţi managerii au nevoie de aceleaşi informaţii. Organizaţia trebuie să-şi dezvolte capacitatea de a dirija informaţiile spre managerii care au cele mai mari posibilităţi de a le utiliza, evitând privarea unora de informaţii necesare sau copleşirea altora cu informaţii inutile (principiul managementului prin excepţie).

Bază pentru cercetarea analitică. Investigarea şi analiza operaţiunilor curente ale unei organizaţii, în urma cărora sunt evidenţiate punctele ei forte şi slabe, precum şi oportunităţile şi ameninţările potenţiale, au la bază informaţii pertinente, atât din mediul intern, cât şi din cel extern.

Bază pentru planificare. Pentru a fi realiste şi eficace, obiectivele şi acţiunile viitoare ale organizaţiei trebuie proiectate pe baza unor informaţii adecvate. De exemplu, informaţiile cu privire la numărul şi structura personalului unei întreprinderi pot arăta că este necesar un program de recrutare activă şi perfecţionare a personalului. Planurile pentru realizarea acestui program trebuie coordonate cu planurile de producţie ale firmei şi cu bugetele proiectate.

Datorită importanţei lor, informaţiile au devenit o resursă (conceptuală) la fel de valoroasă, ca şi resursele fizice (umane, materiale şi financiare) ale organizaţiei. Obţinerea şi utilizarea eficace şi eficientă a acestei resurse ridică două probleme importante în management: îmbunătăţirea comunicării manageriale şi dezvoltarea unor sisteme informaţionale de management adecvate.

Mai înainte de a dezvolta pe larg aceste subiecte, se impune o anumită clarificare: *care este diferenţa dintre date şi informaţii ?* În vorbirea curentă nu se face de regulă nici o diferenţiere între aceşti termeni. În context informaţional însă, o oarecare distincţie este adesea necesară. Astfel, *informaţia* poate fi considerată un mesaj care ne aduce un spor de cunoaştere, modificând viziunea noastră despre lume şi reducând incertitudinea. Acest spor de cunoaştere provine din confruntarea mesajului cu un model interpretativ, specific receptorului, ceea ce face ca informaţia

să fie relativă la receptor. Într-adevăr, acelaşi mesaj perceput de către mai multe persoane poate avea un înţeles diferit de la o persoană la alta, în funcţie de cunoştinţele anterioare şi interesele acestor persoane. De exemplu, o imagine de bună calitate a unui masiv muntos poate sugera idei foarte diferite unui geolog, unui economist sau unui turist.

Mesajele sunt formate din semnale sau ansambluri de semnale susceptibile de a fi percepute de către cei interesaţi. Aceste semnale pot fi stimuli primari sau simboluri care reflectă obiectele sau fenomenele aflate în zona de interes a receptorului. În contextul sistemelor informaţionale din întreprinderi, termenul de *dată* este folosit, de regulă, pentru a desemna un simbol sau un ansamblu de simboluri reprezentativ pentru o informaţie potenţială. Aceste simboluri (datele) trebuie prelucrate pentru a deveni informaţii utile, ceea ce impune realizarea unor eventuale operaţii de ordonare, filtrare, agregare, combinare etc. şi, în mod obligatoriu, evaluarea datelor prin prisma unor modele interpretative. Din această perspectivă, putem spune, deci, că datele constituie materia primă a informaţiilor. În acelaşi timp, datele pot fi văzute şi ca reprezentări ale informaţiilor (calculatoarele, de exemplu, prelucrează, stochează, imprimă, transmit date, care, percepute şi interpretate de către oameni, devin informaţii).

11.2. Comunicarea managerială

Toate funcţiile managementului presupun formularea şi implementarea unor decizii la baza cărora stau informaţii pertinente. Deciziile luate trebuie concretizate în acţiuni şi seturi de acţiuni care, pentru a putea fi realizate, trebuie bine cunoscute de către cei însărcinaţi cu executarea lor. Circulaţia informaţiilor – înspre decidenţi, dinspre decidenţi înspre executanţi (deciziile fiind, în ultimă instanţă, tot informaţii) şi între executanţi – este vitală pentru buna funcţionare a unei organizaţii. În general, *procesul de transmitere a informaţiilor se numeşte* ***comunicare***.

La nivelul unei organizaţii, comunicarea poate fi privită din două perspective: comunicarea între indivizi, numită şi comunicare interpersonală, şi comunicarea între diferite subdiviziuni şi grupuri ale organizaţiei, numită comunicare organizaţională. Aceste două forme de comunicare sunt interdependente, comunicarea interpersonală fiind aproape întotdeauna parte componentă a comunicării organizaţionale.

11.2.1. Comunicarea interpersonală

Atunci când un individ transmite o idee, o opinie sau o informaţie unui alt individ sau unui grup de indivizi, are loc o comunicare interpersonală. Acţiunea este complexă, având caracter procesual (figura 11.1). Mai întâi, iniţiatorul comunicării (emiţătorul) codifică ideea sub forma unui mesaj, folosind îndeosebi cuvinte şi

imagini. Apoi mesajul este transmis receptorului prin canalul sau canalele de comunicaţie (o întâlnire faţă-în-faţă, o convorbire telefonică, o scrisoare etc.). Receptorul, la rândul său, decodifică mesajul şi încearcă să-i sesizeze înţelesul. Dacă ideea percepută de receptor este identică cu cea lansată de emiţător, atunci comunicarea poate fi considerată eficace.

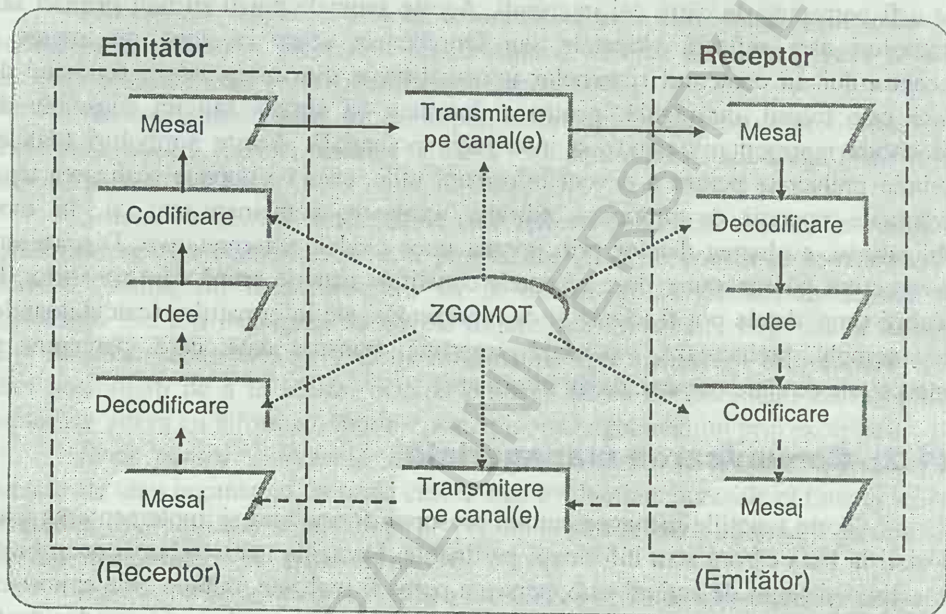


Figura 11.1 Procesul de comunicare interpersonală

În condiţiile existenţei unui canal de comunicaţie în dublu sens, eficacitatea comunicării poate fi asigurată printr-un mesaj de răspuns formulat de receptorul iniţial – devenit emiţător – şi transmis emiţătorului iniţial – devenit receptor.

Un element important în procesul de comunicare este *zgomotul*. Acesta reprezintă ansamblul factorilor perturbatori care pot afecta comunicarea. Este vorba atât de zgomotul propriu-zis (de exemplu, gălăgia dintr-o încăpere, care poate împiedica o convorbire telefonică), cât şi de alţi factori generatori de distorsiuni, cum ar fi: erorile de dactilografiere într-un raport scris, o scrisoare rătăcită de poştă, o convorbire telefonică întreruptă undeva pe circuit etc.

Din punctul de vedere al *mijloacelor utilizate în codificarea ideilor*, pot fi puse în evidenţă mai multe tipuri de comunicare: orală, scrisă şi nonverbală.

Comunicarea orală foloseşte drept vector pentru transmiterea ideilor cuvântul rostit. Exemple de comunicare pot fi: o conversaţie faţă-în-faţă, o discuţie

de grup, o teleconferinţă. Importanţa comunicării orale a fost demonstrată de Henry Mintzberg care, în urma cercetărilor făcute, a găsit că majoritatea managerilor consumă între 50 şi 90 % din timpul lor de muncă vorbind cu oamenii [Mintzberg, 1973].

Folosirea largă a comunicării orale în management este datorată uşurinţei şi confortului în utilizare, precum şi caracterului ei interactiv, cu posibilitatea de a avea un feedback rapid. Există însă şi unele dezavantaje: nu se asigură înregistrarea automată a informaţiilor transmise şi, în anumite condiţii, pot apărea erori de emisie – recepţie sau dificultăţi de memorare a mesajelor transferate.

Comunicarea scrisă include rapoarte, memorii, scrisori, note şi alte documente bazate pe cuvântul scris. Ea are un grad mai mare de exactitate decât comunicarea orală, având în plus şi avantajul păstrării facile a informaţiilor vehiculate. Cu toate acestea, comunicarea interpersonală scrisă nu este prea agreată de manageri. Cauzele sunt multiple: comunicarea scrisă necesită un consum mai mare de efort şi de timp, nu asigură un feedback imediat şi este mai impersonală, mai lipsită de căldură.

Comunicarea nonverbală constă în transmiterea unui gând sau a unei idei fără cuvinte sau, dacă sunt utilizate şi cuvinte, se transmite mai mult decât simplul lor înţeles literal. Stilul de exprimare, limbajul corpului şi ambianţa spaţială (decorul) sunt formele principale de comunicare nonverbală. Stilul de exprimare rezultă din felul cuvintelor şi al expresiilor utilizate pentru a transmite o idee, din inflexiunile vocii, din intonaţie. Limbajul corpului include elemente cum ar fi: distanţa fizică dintre persoane, expresia feţei, direcţia privirii, mişcările corpului şi ale braţelor, modul de îmbrăcare şi altele.

Comunicarea nonverbală are un impact deosebit în transmiterea mesajelor. Un studiu efectuat în S.U.A. [Mehrabian, 1972] susţine că 55 % din conţinutul unei comunicări orale directe este transmis prin expresie facială şi prin poziţia corpului, 38% din conţinut derivă din tonul şi inflexiunea vocii, iar cuvintele propriu-zise contribuie cu numai 7 %. Managerii, aflaţi în contact frecvent cu oamenii, trebuie să fie conştienţi de acest fapt şi să folosească cu abilitate elementele nonverbale pentru a spori eficacitatea comunicării.

Comunicarea nonverbală este în fond un element de psihologie a comportamentului. O altă componentă de aceeaşi factură, cu rol important în comunicarea interpersonală, este *percepţia*. Aceasta cuprinde ansamblul proceselor utilizate de oameni pentru a recepţiona şi interpreta informaţiile din mediul înconjurător. Percepţia nu se limitează la scrutarea mediului prin intermediul celor cinci simţuri de bază (văz, auz, miros, gust şi pipăit). Ea presupune, de asemenea, cunoaştere, înţelegere şi interpretare. Prin percepţii diferite, oamenii selectează şi organizează informaţiile în diverse moduri, care pot sau nu să reflecte realitatea.

Procesul subconştient de neglijare sau evitare a informaţiilor provenite din domenii ale cunoaşterii care nu ne sunt familiare sau a informaţiilor care nu ne sunt

pe plac se numeşte *percepţie selectivă*. Într-un studiu clasic al percepţiei, un grup de manageri au fost puşi să analizeze cazul unei companii siderurgice aflată în dificultate. Cinci din şase directori de vânzări prezenţi în experiment au „văzut" sursa principală a dificultăţilor companiei în activitatea de desfacere, iar patru din cei cinci directori de producţie participanţi au sugerat că problemele de producţie stau la originea situaţiei generale defavorabile. De fapt, managerii respectivi au filtrat informaţiile primite, focalizându-şi atenţia asupra acelora relevante pentru ei (din domenii în care deţineau o anumită experienţă), neglijându-le, aproape fără să-şi dea seama, pe celelalte.

La fel de importantă în comunicare este şi *organizarea perceptuală*. Aceasta reflectă procesele mentale de grupare şi completare a informaţiilor într-o manieră sistematică, ceea ce poate conduce la atitudini predeterminate. De exemplu, un responsabil cu selecţia personalului poate grupa automat candidaţii pentru ocuparea unui post de muncă – în virtutea unor stereotipuri de organizare perceptuală – după vârstă, sex, rasă, pregătire şcolară, experienţă profesională etc. Unele dintre aceste criterii de percepere a oamenilor (sexul, rasa) sunt indezirabile, altele însă (pregătirea şcolară, experienţa profesională) sunt perfect valabile în procesul de selecţie.

11.2.2. Comunicarea organizaţională

O altă perspectivă de abordare a procesului de circulaţie a informaţiilor într-o organizaţie este poziţia agenţilor comunicatori ca elemente ale structurilor organizatorice formale sau informale.

Comunicarea formală. Atunci când circulaţia informaţiilor se realizează între subdiviziuni ale structurii organizatorice oficiale, folosind canalele de transmitere prevăzute prin designul organizaţional, comunicarea este considerată formală. Majoritatea proceselor comunicaţionale care condiţionează buna funcţionare a unei organizaţii este de acest tip. Pentru a spori eficacitatea acestor procese, firmele moderne din întreaga lume dezvoltă sisteme informaţionale performante, bazate pe calculatoare şi telecomunicaţii.

În funcţie de direcţia de vehiculare a informaţiilor, pot fi puse în evidenţă două forme mai importante de comunicare formală: verticală şi orizontală.

Comunicarea verticală constă în transmiterea de mesaje între şefi şi subalterni. Sensul vehiculării poate fi *descendent* sau *ascendent*. Comunicarea descendentă, pornind de la nivelurile superioare înspre baza piramidei ierarhice, a fost considerată mult timp ca fiind dominantă în management. Buletine informative, publicaţii de întreprindere, descrieri ale posturilor de muncă (fişe ale postului), manuale cu politici organizaţionale, ordine şi directive sunt forme de comunicare descendentă. Totuşi, odată cu sporirea semnificativă a rolului factorului uman în realizarea obiectivelor competiţionale ale întreprinderilor, importanţa comunicării în

sens invers, de la nivelurile inferioare înspre vârful piramidei organizaţionale, a crescut considerabil. Alături de informaţiile cu privire la performanţele indivizilor şi a subunităţilor, comunicate ascendent în mod tradiţional, organizaţiile economice dezvoltă acum acţiuni complexe de culegere şi valorificare a unor informaţii diverse provenite de la salariaţi, cum ar fi părerile acestora despre munca lor, despre colaboratori şi şefi, despre organizaţie sau sugestiile de îmbunătăţire a activităţii grupului de lucru şi a organizaţiei în ansamblu.

Comunicarea orizontală constă în transmiterea de mesaje între colegi, în cadrul aceluiaşi compartiment, sau între persoane din diferite compartimente, aflate pe aceleaşi niveluri ierarhice. Astfel de fluxuri informaţionale sunt indispensabile pentru asigurarea nevoilor de coordonare şi integrare în organizaţie. Unele compartimente specializate, din domenii cum ar fi: marketingul, cercetarea-dezvoltarea, resursele umane şi altele, realizează funcţiuni specifice de culegere şi prelucrare a datelor, furnizând informaţii pertinente tuturor compartimentelor interesate. Întrunirile unor comitete, incluzând persoane din mai multe compartimente, şi rapoartele scrise sunt doar două dintre cele mai utilizate metode de comunicare orizontală.

Comunicarea informală. În marea majoritate a organizaţiilor, excepţie făcând doar cele foarte mici, funcţionează, alături de sistemele comunicaţionale oficiale, adevărate reţele de comunicare informală. Acestea tranzitează informaţii între membrii unor grupuri create ad-hoc, pe bază de simpatii şi interese comune, grupuri care nu se suprapun pe subdiviziunile structurii organizatorice formale. Astfel de reţele au configuraţii foarte diferite, mai frecvente fiind totuşi cele în formă de stea şi de ciorchine.

Într-o reţea informală sub formă de *stea*, o persoană (de obicei liderul) comunică în mod radial cu un număr cât mai mare de persoane din cadrul grupului. Beneficiarii informaţiilor primite pot să le păstreze ca fiind confidenţiale sau pot să le împărtăşească şi altora, din afara grupului.

În cazul reţelei de tip *ciorchine*, cineva, mai aproape de sursa de informare, transmite o informaţie câtorva persoane, puţine la număr şi bine alese. Unii dintre aceşti receptori pasează, la rândul lor, informaţia mai departe, tot unui număr restrâns de persoane, selectate după anumite criterii. Lanţul poate continua în felul acesta cu alte şi alte verigi.

Existenţa comunicării informale poate avea consecinţe pozitive asupra organizaţiei, dar şi valenţe distructive în cazul scăpării ei de sub control.

Printre *avantaje*, remarcăm: canalele informale pot fi folosite de către manageri pentru a obţine informaţii utile în luarea deciziilor şi pentru a difuza rapid informaţii; aceleaşi canale informale pot fi utilizate pentru a sonda reacţiile potenţiale ale angajaţilor faţă de unele decizii sensibile, cum ar fi, de exemplu, o schimbare majoră în structura organizatorică a unităţii sau o modificare a sistemului

de recompense; comunicarea informală întăreşte sentimentul de solidaritate şi spiritul de echipă.

Principala *ameninţare* a comunicării informale este legată de contribuţia ei potenţială la formarea unor grupuri cu interese divergente faţă de obiectivele de bază ale organizaţiei. Proliferarea excesivă a acestui tip de comunicare reflectă întotdeauna lipsuri serioase în sistemele de comunicare formală.

11.2.3. Îmbunătăţirea comunicării în management

Managerii trebuie să cunoască în profunzime mecanismele complexe ale comunicării pentru a-i asigura acesteia eficacitatea necesară. O problemă importantă în această privinţă o constituie sesizarea şi anihilarea acţiunii factorilor de distorsiune din procesele de transmitere a informaţiilor. Aceşti factori, acţionând ca adevărate **bariere comunicaţionale**, pot fi generaţi de patru surse: emiţătorul, receptorul, cuplul emiţător-receptor şi mediul.

Unele caracteristici ale *emiţătorului*, cum ar fi: lansarea de mesaje inconsistente, lipsa de credibilitate sau reticenţa la difuzarea informaţiilor, pot afecta serios procesul de comunicare. Inconsistenţa apare de obicei prin emiterea unor semnale contradictorii (diferenţa dintre vorbă şi faptă, de exemplu). Lipsa de credibilitate se manifestă atunci când emiţătorul nu este considerat o sursă fiabilă de informaţii, din diverse motive: afirmaţiile/promisiunile făcute anterior nu s-au confirmat, deciziile luate s-au dovedit greşite şi altele. În anumite situaţii, îndeosebi atunci când informaţiile sunt neplăcute pentru destinatari, oamenii pot fi reţinuţi în iniţierea comunicării. Astfel, un manager poate ezita să vorbească subordonaţilor despre o iminentă reducere a bugetului resurselor umane, întrucât ştie că aceştia vor fi îngrijoraţi de perspectiva diminuării retribuţiilor sau a numărului locurilor de muncă.

Din punct de vedere al *receptorului*, comunicarea poate fi afectată prin slaba concentrare faţă de fluxul informaţional provenit de la partenerul de dialog. Cauzele pot fi multiple: lipsa facultăţii de bun ascultător, păreri deja formate cu privire la ceea ce spune interlocutorul şi altele.

Bariere în calea unei comunicări eficace pot apărea şi atunci când caracteristicile unui anumit *emiţător* intră în conflict cu cele ale unui anumit *receptor*. Cele mai frecvente probleme de acest gen sunt cele de semantică. Acestea se manifestă atunci când partenerii de dialog atribuie înţelesuri diferite aceloraşi cuvinte. Astfel, expresii precum „recuperarea investiţiilor", „creşterea productivităţii", „rata profitului" au de regulă un înţeles pozitiv pentru manageri sau specialişti, dar pot fi receptate cu indiferenţă sau chiar cu ostilitate de către lucrătorii operativi. Alte probleme asemănătoare pot fi generate de diferenţa de statut sau putere dintre agenţii comunicatori. Această diferenţă inhibă uneori oamenii să comunice deschis cu şefii lor; sau invers, unii manageri superiori pot deveni

refractari la sugestiile venite de jos, desconsiderându-le. În sfârşit, diferenţele perceptuale între emiţător şi receptor sunt adesea, după cum am văzut, surse importante de perturbare a comunicării.

Dintre *factorii de mediu* care afectează mai des procesele de comunicare, amintim zgomotul şi bombardamentul informaţional. Acesta din urmă poate afecta mai mult managerii fără experienţă, care nu şi-au format încă deprinderi de filtrare rapidă a informaţiilor ce le parvin sau care nu au delegat suficientă autoritate subalternilor pentru preluarea şi prelucrarea informaţiilor.

Luând în considerare ansamblul factorilor de distorsiune ce generează bariere comunicaţionale, managerii de orice profil pot recurge la diverse tehnici de ameliorare a eficacităţii proceselor comunicaţionale (tabelul 11. 1).

Tehnici de îmbunătăţire a eficacităţii comunicării

Tabelul 11.1

Tehnici pentru emiţător	• Încurajarea comunicării în dublu sens şi a feedback-ului • Acordarea unei atenţii sporite limbajului şi înţelesului cuvintelor • Cultivarea şi menţinerea credibilităţii
Tehnici pentru receptor	• Manifestarea unei sensibilităţi faţă de perspectiva receptorului • Dezvoltarea aptitudinii de bun ascultător
Tehnici comune	• Manifestarea unei sensibilităţi faţă de perspectiva emiţătorului • Verificarea corectitudinii mesajelor după emisie sau recepţie • Regularizarea fluxului informaţional

Desigur, pe lângă aceste tehnici comportamentale recomandabile pentru o comunicare eficientă, managerii pot utiliza echipamente de telecomunicaţii şi birotică, eventual integrate în sisteme informaţionale complexe, bazate pe calculatoare.

11.3 Sisteme informaţionale de management

11.3.1. Sisteme informaţionale – conţinut şi structură

În accepţiunea sa cea mai largă, *un sistem este o entitate complexă formată din componente distincte legate între ele printr-un anumit număr de relaţii*. Ideea esenţială este aceea că sistemul are un grad de complexitate mai mare decât părţile sale sau, cu alte cuvinte, că posedă unele proprietăţi ireductibile la cele ale componentelor. Aceste proprietăţi „emergente“ ale ansamblului apar datorită relaţiilor care unesc părţile constitutive, relaţii care devin definitorii pentru sistem.

Componentele sistemului pot fi considerate ele însele sisteme sau, mai corect spus, subsisteme ale ansamblului căruia îi aparţin. Un subsistem poate fi descompus la rândul său în subsisteme de ordin inferior, sau poate fi tratat, cel puţin provizoriu, ca o entitate nedecompozabilă, ca un sistem redus la un singur element.

Noţiunea de sistem poate fi utilizată pentru a desemna atât entităţi abstracte (ansamblul principiilor constitutive ale unui teorii filozofice, de exemplu), cât şi entităţi concrete (o aeronavă, o fiinţă vie, o organizaţie...).

De regulă, componentele unui sistem acţionează şi interacţionează în vederea realizării unui scop comun, ceea ce înseamnă că sistemul are **finalitate**. Există însă şi sisteme care nu au o finalitate evidentă (de exemplu, Sistemul Solar)

Un sistem este considerat **deschis** atunci când are schimburi majore de materie, energie şi informaţie cu mediul în care este plasat. Aceste schimburi pot fi văzute ca nişte fluxuri în care se regăsesc *intrări* în sistem (input-uri), *transformări* ale intrărilor şi *ieşiri* din sistem (output-uri).

Proprietăţile globale cele mai interesante ale unui sistem deschis sunt cele legate de comportamentul său în timp. Evoluţia unui sistem este condiţionată atât de modificările interne care pot afecta componentele sau relaţiile dintre ele, cât şi de interacţiunile care se pot manifesta între sistem şi mediul său extern. În cursul timpului, un sistem îşi poate conserva o anumită stabilitate, sau poate să se transforme în sensul dezagregării lui sau în sensul unei integrări superioare.

Menţinerea stabilităţii sau realizarea unei integrări superioare sunt obţinute numai în condiţiile în care sistemul poate dezvolta procese de **autoreglare**, prin acţiuni de *comunicare* şi *comandă*. Acţiunile de comunicare sunt necesare pentru a sesiza schimbările semnificative din mediul în care operează sistemul, pentru a asigura transferul de informaţii între componente şi pentru a difuza informaţii în mediul extern al sistemului. Acţiunile de comandă asigură modificarea corespunzătoare a input-urilor, transformărilor şi output-urilor sistemului pentru adaptarea acestuia la schimbările detectate.

Sistemele deschise cu autoreglare sunt cunoscute şi sub denumirea de **sisteme cibernetice**.

Orice firmă poate fi văzută ca un sistem cibernetic aparte, în care mecanismul de autoreglare (de comunicare şi comandă) este asigurat chiar de către managementul firmei (figura 11.2).

Sistemul firmă cuprinde aşadar două componente principale: subsistemul operaţional şi subsistemul de management.

Sistemul operaţional delimitează partea din organizaţie în care sunt executate operaţii strâns legate de realizarea şi comercializarea produselor şi/sau serviciilor destinate pieţei. Din punct de vedere conceptual, sistemul operaţional poate fi structurat, la rândul lui, în două subsisteme principale, unul fizic şi altul informaţional.

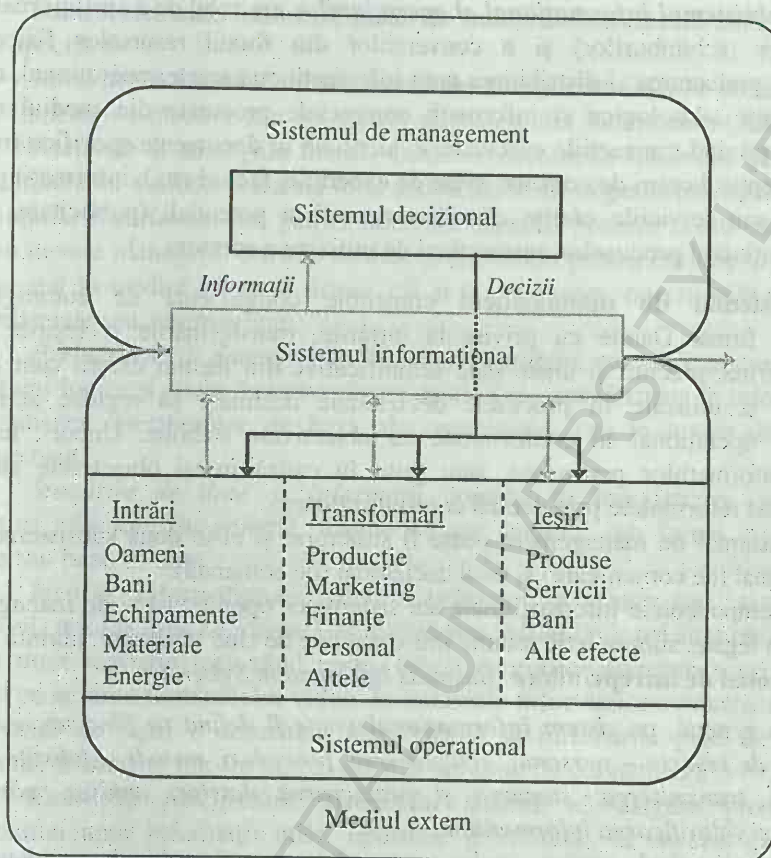


Figura 11.2. Modelul firmei văzute ca sistem

Subsistemul fizic al operaţiunilor cuprinde fluxul resurselor fizice (materiale, financiare şi umane) utilizate în mod nemijlocit pentru realizarea produselor şi serviciilor destinate pieţei.

Trei componente esenţiale pot fi individualizate în dinamica acestui flux: intrările, transformările şi ieşirile în/din sistem. *Intrările* de resurse fizice în sistemul firmă au în vedere aprovizionarea cu materii prime, materiale, echipamente şi energie, procurarea de fonduri financiare; recrutarea, selecţia şi angajarea personalului şi altele. *Transformările* din sistem realizează conversia resurselor intrate în produse şi servicii destinate pieţei. *Ieşirile* din sistem au în vedere, în principal, vânzarea şi expedierea produselor, dar şi multe alte output-uri, cum ar fi: plata facturilor sau achitarea salariilor, renunţarea la o parte din personal, depozitarea unor deşeuri sau degajarea unor noxe în mediul natural şi altele.

Subsistemul informaţional al operaţiunilor are rolul de a sprijini realizarea tranzacţiilor (schimburilor) şi a conversiilor din fluxul resurselor fizice prin colectarea, prelucrarea şi distribuirea unor informaţii cu caracter operaţional, cum ar fi: cunoştinţe tehnologice şi informaţii comerciale procurate din mediul extern; informaţii privind tranzacţiile efectuate, evidenţiate în documente specifice (note de intrare-recepţie, bonuri de consum, avize de expediţie, facturi etc.); informaţii privind produsele sau serviciile oferite clienţilor actuali şi potenţiali (publicitate, detalii privind conţinutul produselor, instrucţiuni de utilizare a acestora...).

Sistemul de management constituie componenta de autoreglare a sistemului firmă. Datele cu privire la intrările, transformările şi ieşirile în/din sistemul firmă, precum şi unele date semnificative din mediul extern sunt culese, prelucrate şi utilizate în procesele decizionale destinate să regleze activitatea sistemului operaţional în conformitate cu obiectivele stabilite. Uneori, în urma analizei informaţiilor pertinente, sunt puse în cauză înseşi obiectivele stabilite, acestea fiind reformulate prin decizii corespunzătoare.

Sistemul de management poate fi structurat şi el în două subsisteme: unul informaţional (de comunicare) şi unul decizional (de comandă).

Componentele informaţionale ale sistemelor operaţional şi de management, fiind intim legate, sunt practic reunite într-o entitate de sine stătătoare, numită **sistem informaţional de întreprindere** (*Business Information System*).

În general, un ***sistem informaţional*** *poate fi definit ca fiind un ansamblu organizat de resurse – personal, echipamente, proceduri, metode – folosite pentru culegerea, transmiterea, stocarea şi prelucrarea datelor, analiza, păstrarea, difuzarea şi valorificarea informaţiilor.*

Atunci când pentru prelucrarea, păstrarea şi vehicularea datelor şi informaţiilor sunt utilizate calculatoare, sistemele sunt numite *informatice*, după terminologia franceză, sau *sisteme informaţionale computerizate*, după terminologia americană (*Computer Based Information Systems*). Trebuie remarcat totuşi faptul că, întrucât culegerea şi prelucrarea sistemică a datelor este de neconceput în ultimul timp fără apelul la calculatoare, prin sintagma „sisteme informaţionale" se înţelege acum aproape implicit sisteme informaţionale computerizate.

Sistemele informaţionale pot fi grupate în diferite categorii, în funcţie de natura obiectivelor urmărite şi de specificul organizaţiilor care le folosesc: militare, meteorologice, ştiinţifice (baze de date documentare) şi altele. Cele mai răspândite, şi mai studiate în acelaşi timp, sunt totuşi *sistemele informaţionale de întreprindere.*

În **structura unui sistem informaţional**, indiferent de tipul său, pot fi identificate câteva componente mai importante: intrările în sistem, prelucrările de date, stocările de date şi de informaţii, ieşirile din sistem, controlul operaţiunilor din sistem.

Pentru sistemele informaţionale de întreprindere, aceste componente iau forme specifice.

Intrările în sistemul informaţional de întreprindere au în vedere, pe de o parte, tranzacţiile efective sau potenţiale ale sistemului întreprindere, iar pe de altă parte, obiectivele şi strategiile firmei, datele referitoare la fenomene şi procese pe baza cărora sunt evaluate punctele forte şi cele slabe ale organizaţiei, oportunităţile şi ameninţările manifestate din partea factorilor externi, precum şi alte informaţii de care au nevoie managerii. Sursele de date şi informaţii pentru intrarea în sistem sunt plasate atât în mediul intern al firmei, cât şi în cel extern, operaţiunile de culegere fiind manuale sau automatizate.

Prelucrările de date constau în ordonări, grupări, selectări, calcule algebrice, operaţiuni logice şi altele, în urma cărora datele sunt transformate în informaţii utile în susţinerea operaţiunilor de bază ale organizaţiei sau în luarea deciziilor de management.

Stocările de date şi informaţii constau în înregistrarea acestora pe suporturi adecvate (în general, magnetice sau optice), sub formă organizată de fişiere sau baze de date.

Ieşirile informaţionale oferite utilizatorilor (manageri sau lucrători operativi) pot lua diferite forme. Cel mai adesea, astfel de ieşiri sunt prezentate sub forma unor rapoarte incluzând texte, tabele şi grafice imprimate pe hârtie sau afişate pe ecranul terminalelor video. În sistemele informatice evoluate, o categorie importantă de ieşiri o constituie răspunsurile la întrebările puse de utilizatori (eventual, formulate într-un limbaj cât mai apropiat de cel natural).

Controlul funcţionării sistemului trebuie să asigure producerea şi distribuirea unor informaţii utile, oportune şi veridice, la un cost care să facă sistemul eficient. Sarcini de control importante au managerii departamentelor informatice, dar şi superiorii acestora.

În componenţa unui sistem informaţional de întreprindere pot fi identificate diferite ***tipuri de subsisteme***, delimitate după criterii diverse.

Astfel, pentru o organizaţie orientată spre profit, sistemul informaţional organizaţional poate fi văzut ca un ansamblu de subsisteme intercorelate, delimitate după domeniile funcţionale de bază ale întreprinderii:

- sistemul informaţional de marketing;
- sistemul informaţional de producţie/operaţiuni;
- sistemul informaţional financiar;
- sistemul informaţional al resurselor umane.

Aceste sisteme funcţionale pot include şi ele mai multe subsisteme, specifice diferitelor activităţi realizate în domeniile funcţionale respective. Procesul de structurare poate merge chiar şi mai în profunzime, astfel că, de fapt, într-o organizaţie poate fi identificată o multitudine de sisteme informaţionale aflate în relaţii de incluziune după un model piramidal.

În funcţie de complexitatea şi gradul de sprijin oferit proceselor operaţionale şi manageriale, sistemele informaţionale funcţionale bazate pe calculatoare pot fi grupate în câteva categorii mai importante:

- sisteme de prelucrare a tranzacţiilor;
- sisteme de birotică;
- sisteme de informare a managerilor;
- sisteme de sprijinire a deciziilor;
- sisteme expert..

Sistemele de prelucrare a tranzacţiilor şi sistemele de birotică au un rol preponderent de sprijinire a operaţiunilor organizaţiei, iar sistemele de informare a managerilor, sistemele de sprijinire a deciziilor şi sistemele expert sunt dezvoltate pentru a oferi un sprijin substanţial proceselor manageriale. Ca urmare, acestea din urmă mai sunt denumite şi sisteme informaţionale de management.

11.3.2. Sisteme informaţionale operaţionale

Sistemele de prelucrare a tranzacţiilor (SPT). Au fost primele sisteme informaţionale computerizate dezvoltate în întreprinderi. Ele au apărut în mari firme din SUA şi din Europa Occidentală în anii '50, nu mult după ce calculatoarele au început să fie produse şi exploatate pe baze comerciale.

Pentru a-şi îndeplini misiunea şi obiectivele stabilite, orice întreprindere realizează schimburi consistente cu mediul său extern, adică se aprovizionează cu materii prime şi materiale, livrează produse finite, prestează servicii, achită şi încasează facturi, plăteşte salarii etc. Aceste schimburi, de natură materială, financiară sau informaţională, se numesc **tranzacţii**, iar volumul lor poate fi foarte mare chiar şi pentru întreprinderi de talie mică. De cele mai multe ori, tranzacţiile sunt activităţi complexe, care îmbină atât operaţiuni materiale (de exemplu, înmânarea drepturilor băneşti cuvenite salariaţilor pentru munca prestată), cât şi operaţiuni informaţionale – de culegere de date, analiză, calcul şi evidenţă (cum ar fi, în cazul aceluiaşi exemplu, stabilirea numărului de ore/zile lucrate de fiecare angajat, preluarea salariilor orare/lunare ale angajaţilor, calculul salariilor şi al celorlalte drepturi băneşti cuvenite, întocmirea fişelor individuale şi a statelor de plată etc.).

Sistemele de prelucrare a tranzacţiilor vizează tocmai aceste operaţiuni informaţionale asociate tranzacţiilor. Ele înregistrează date cu privire la tranzacţiile realizate de către organizaţii şi pregătesc documente care descriu aceste tranzacţii în detaliu, sau sintetizează datele referitoare la tranzacţiile respective. Exemple clasice de sisteme de prelucrare a tranzacţiilor sunt aplicaţiile informatice de calcul al salariilor, de evidenţă a stocurilor, de facturare, de contabilitate generală.

Există unele particularităţi ale sistemelor de prelucrare a tranzacţiilor care le deosebesc de alte tipuri de sisteme informaţionale: operaţiile realizate – manual sau computerizat – sunt obligatorii, pentru a asigura controlul activităţilor firmei de către manageri sau de către unele elemente avizate ale mediului extern; datele prelucrate sunt foarte detaliate şi reflectă, de regulă, trecutul; procedurile de tratare utilizate sunt standardizate.

Sistemele de prelucrare a tranzacţiilor au fost şi sunt dezvoltate în primul rând pentru a simplifica sau a înlocui o activitate umană monotonă de evidenţă primară şi calcule brute. Ele pot contribui în mod direct la soluţionarea problemelor decizionale de management doar în mică măsură, prin documentele standard pregătite în care se regăsesc informaţii sintetice utile uneori managerilor (bilanţul contabil, de exemplu). În acelaşi timp, prin sistemele de prelucrare a tranzacţiilor sunt create şi actualizate baze de date importante ale organizaţiei, care pot fi utilizate consistent de sistemele informaţionale de management.

Sistemele de birotică (SB). Sunt sisteme informaţionale bazate pe calculatoare şi telecomunicaţii care colectează, prelucrează şi distribuie mesaje electronice, documente şi alte forme de comunicare dintre indivizi, grupuri de lucru şi organizaţii şi înglobează tehnici şi echipamente destinate automatizării sarcinilor repetitive din munca de birou. Astfel de sisteme pot îmbunătăţi productivitatea utilizatorilor şi colaborarea în grupurile de lucru prin reducerea substanţială a timpului şi eforturilor necesare pentru realizarea comunicării organizaţionale.

În prezent, există o mare diversitate de aplicaţii care pot fi înglobate în sisteme de birotică: prelucrarea textelor, poşta electronică, agenda electronică, teleconferinţa, videoconferinţa, stocarea şi regăsirea automată a imaginilor şi altele.

În ceea ce priveşte sprijinul oferit de sistemele de birotică activităţilor manageriale, acesta se limitează la facilitarea comunicării în procese decizionale şi relaţionale (interpersonale).

11.3.3. Sisteme informaţionale de management

Sistemele de informare a managerilor (SIM). Au apărut în Statele Unite la începutul anilor '60, sub denumirea generală de sisteme informaţionale de management (*Management Information Systems, MIS*) şi s-au răspândit apoi rapid şi în alte ţări dezvoltate ale lumii. Aceste sisteme au ca obiectiv principal pregătirea unor informaţii cu privire la trecut, prezent şi viitor şi comunicarea lor unor grupuri de manageri cu nevoi similare în organizaţii. Informaţiile respective – concretizate în rapoarte periodice, rapoarte speciale (la cerere) şi răspunsuri la întrebări – au o caracteristică esenţială, care diferenţiază sistemele de informare a managerilor de alte

tipuri de sisteme: *sunt predeterminate*, adică au un conţinut şi o formă specificate în avans.

Maniera tradiţională de furnizare a informaţiilor de către sistemele de informare a managerilor o constituie ***rapoartele periodice***. (De exemplu, rapoartele zilnice, săptămânale sau lunare de producţie, de vânzări, de consumuri). Având de cele mai multe ori forma unor tabele de date numerice, eventual însoţite de reprezentări grafice, rapoartele periodice oferă informaţii cu grade de agregare diferite, în funcţie de interesul potenţial al utilizatorilor. Aşa, de exemplu, rapoartele de vânzări pot fi structurate pe produse, pe agenţi de vânzări, pe categorii de clienţi, pe zone geografice etc.

O formă mai evoluată a output-urilor sistemelor de informare a managerilor o constituie ***rapoartele bazate pe excepţii***. Acestea tind să diminueze volumul informaţiilor transmise, fie prin ilustrarea în rapoartele periodice doar a acelor situaţii care se abat în mod semnificativ de la normal (de exemplu, într-un raport lunar de analiză a costurilor pot fi incluse numai produsele sau semifabricatele cu elemente de cost sensibil diferite de cele normate), fie prin producerea unor rapoarte doar atunci când apar anumite situaţii excepţionale.

În plus, sistemele de informare a managerilor pot genera anumite rapoarte şi informaţii doar la cererea expresă a utilizatorilor. În mod tradiţional, astfel de rapoarte produse la cerere au un format predefinit. Totuşi, mai nou, o dată cu dezvoltarea informaticii utilizatorului final (*End User Computing*), managerii sau analiştii interesaţi pot obţine relativ uşor, de la staţiile lor de lucru, informaţii punctuale şi rapoarte simple într-o formă ceva mai liberă, necondiţionată de existenţa în sistem a unor programe sau rutine deja scrise. Pentru aceasta, sunt utilizate instrumente de lucru specifice utilizatorilor finali, cum ar fi: limbajele de interogare a bazelor de date (*SQL, Structured Query Language*, de exemplu) sau generatoare de rapoarte.

Informaţiile oferite de sistemele de informare a managerilor reflectă cu predilecţie evenimente trecute şi situaţii prezente. Ele sunt obţinute prin agregarea şi rezumarea datelor extrase din bazele de date întreţinute de sistemele de prelucrare a tranzacţiilor

Câteva exemple sugestive de aplicaţii care pot fi integrate în sisteme mai ample de informare a managerilor sunt următoarele: analiza şi previziunea vânzărilor, gestiunea stocurilor, calculul şi analiza costurilor, analiza posturilor de muncă.

Observaţie. Dat fiind faptul că ieşirile din sistemele de informare a managerilor au, în mod frecvent, forma unor rapoarte – imprimate sau afişate pe ecran –, astfel de aplicaţii informatice construite pentru uzul managerilor sunt cunoscute şi sub denumirea de sisteme de producţie de rapoarte (în engleză, *Management Reporting Systems*).

Sistemele de sprijinire a deciziilor (SSD). Au fost dezvoltate pentru prima dată în anii '70, marcând un progres însemnat în evoluţia sistemelor informaţionale de management. În esenţă, un SSD este un sistem informatic interactiv care sprijină decidentul în soluţionarea unor probleme semistructurate sau slab structurate specifice, combinând judecata umană cu prelucrarea automată a datelor pe baza modelelor încorporate, un sistem în care controlul derulării procesului de decizie – fondat pe principiile căutării de tip euristic – aparţine decidentului.

Pentru a satisface exigenţele formulate prin definiţia de mai sus, un produs informatic de tip SSD trebuie să fie capabil:

- să înţeleagă comenzile formulate de utilizator (decident);
- să memoreze date, modele, rezultate intermediare şi finale;
- să realizeze operaţii de prelucrare a datelor (regăsiri de date, calcule conform modelelor memorate sau formulate ad-hoc, reprezentări grafice etc.);
- să furnizeze informaţii pertinente pentru decident (prin conţinutul şi forma lor).

Aceste caracteristici funcţionale inerente sistemelor de sprijinire a deciziilor sunt asigurate de către trei subsisteme esenţiale, care se regăsesc în mod distinct în ***arhitectura oricărui SSD***:

- *baza de date*, creată şi manipulată prin intermediul unui sistem de gestiune a bazei de date (SGBD);
- *baza de modele*, realizată şi exploatată cu ajutorul unui sistem de gestiune a bazei de modele (SGBM);
- *funcţiune de dialog om-maşină*, dezvoltată cu ajutorul unui sistem de gestiune a dialogului (SGD).

Componentele respective, aflate sub controlul direct sau indirect al utilizatorului, mobilizează resurse specifice de tip hardware (staţii de lucru autonome sau conectate în reţea, calculatoare de tip *mainframe*, servere etc.) şi software (programe reprezentând partea automatizată a sistemului).

Principalele ***aplicaţii de tip SSD*** utilizate în firme cu sisteme informaţionale evoluate sunt:

- în domeniul *marketingului*: diagnosticarea potenţialului de vânzări al produselor noi, planificarea distribuţiei, marketingul mix şi planificarea media, planificarea recompenselor pentru forţa de vânzări;
- în domeniul *producţiei*: amplasarea uzinelor, amplasarea utilajelor/instalaţiilor, planificarea necesarului de materiale (*material requirements planning* – MRP), optimizarea loturilor de fabricaţie, planificarea şi controlul producţiei/stocurilor;
- în domeniul *financiar*: managementul trezoreriei, optimizarea investiţiilor, planificare financiară;

- în domeniul *managementului resurselor umane*: programarea personalului (pe schimburi), negocieri salariale, planificarea necesarului de personal.

Sistemele de sprijinire a deciziilor sunt aplicaţii complexe, care necesită timp şi resurse însemnate pentru proiectare, întreţinere şi instruirea managerilor utilizatori. Cu toate acestea, astfel de sisteme sunt tot mai frecvent concepute şi utilizate în firmele moderne, datorită potenţialului lor real de îmbunătăţire a calităţii deciziilor asistate.

Sistemele expert (SE). Sunt aplicaţii informatice destinate să simuleze raţionamentul experţilor în domenii specifice de cunoaştere.

Un sistem expert include, de obicei, patru componente:

- *o bază de cunoştinţe*, în care au fost introduse reguli şi fapte ce descriu domeniul de cunoaştere respectiv;
- *un motor de inferenţă*, care realizează raţionamente, pe baza regulilor şi faptelor din baza de cunoştinţe;
- *interfaţă utilizator*, prin care utilizatorul introduce date şi instrucţiuni, obţinând soluţii şi explicaţii;
- *o componentă de dezvoltare*, folosită de către conceptor pentru crearea sistemului expert.

Regulile sunt enunţuri de tipul „dacă *condiţie*, atunci *acţiune*". Pentru rezolvarea unei probleme este utilizat un ansamblu de reguli, legate logic sub formă de reţea. Motorul de inferenţă, componenta cea mai importantă a sistemului, efectuează raţionamente examinând regulile prin înlănţuire înainte sau înapoi. Numai regulile adevărate sunt reţinute. Pe baza lor şi a faptelor ce descriu o anumită situaţie decizională, motorul de inferenţă poate ajunge, în final, la o anumită soluţie pentru problema decizională analizată. De cele mai multe ori, motorul de inferenţă poate obţine informaţiile faptice necesare procesului de raţionament din baze de date create şi întreţinute de alte tipuri de sisteme informatice.

Sistemele expert permit managerilor să-şi îmbunătăţească procesele decizionale, oferindu-le mai multe alternative de acţiune şi un înalt nivel logic de evaluare a acestor alternative. Aplicaţii de succes de tipul sistemelor expert au fost dezvoltate în domeniul financiar (gestiunea creditelor), în managementul resurselor umane (evaluarea performanţelor), în planificarea strategică, în organizarea întreprinderilor şi altele.

Firmele care doresc să-şi automatizeze sistemele informaţionale (de operaţiuni şi de management) dispun astăzi de o multitudine de soluţii, mai mult sau mai puţin cuprinzătoare, mai complexe sau mai simple, dar şi mai scumpe sau mai ieftine. Astfel, din punct de vedere hardware, pot fi utilizate calculatoare mari, minicalculatoare sau microcalculatoare, eventual interconectate în reţele locale sau la distanţă, pentru a exploata baze de date şi de programe comune.

Din punct de vedere software, pot fi proiectate pachete de programe originale, „pe măsură“, pentru a satisface nevoi informaţionale specifice, sau pot fi achiziţionate pachete de programe standard, gata scrise, pentru rezolvarea problemelor informaţionale cu un grad mai mare de generalitate. Cea de-a doua alternativă este mult mai ieftină şi mai eficace, deoarece programele, scrise de către firme specializate, au fost deja testate în funcţionare la alţi utilizatori. În plus, piaţa software-ului de aplicaţii destinate managementului firmelor este în creştere rapidă, ceea ce facilitează alegerea soluţiilor convenabile pentru organizaţiile interesate.

Combinând facilităţile hardware şi software disponibile şi accesibile ca preţ, pot fi realizate sisteme informatice de dimensiuni şi cu performanţe foarte diferite, mergând de la simple aplicaţii de facturare, calcul automat al salariilor sau contabilitate generală, până la sisteme informaţionale integrate, proiectate să acopere majoritatea nevoilor de informare ale departamentelor funcţionale şi ale unităţii în ansamblul ei.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...

... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Ansamblul factorilor perturbatori care pot afecta procesul de transmitere a informaţiilor are, în teoria comunicării, denumirea de:
   a) bombardament informaţional;
   b) zgomot;
   c) filtru informaţional.

2. Managerii preferă comunicarea orală celei scrise pentru că:
   a) este mai precisă;
   b) este mai concisă;
   c) este mai facilă.

3. Care dintre următoarele elemente sunt forme specifice de realizare a comunicării nonverbale ?
   a) Percepţia;
   b) Limbajul corpului;
   c) Raportul scris;
   d) Ambianţa spaţială.

4. Care dintre următoarele modele constituie forme principale ale reţelelor de comunicare informală ?
   a) Stea;
   b) Inel;
   c) Ciorchine;
   d) Grilă.

5. Rapoartele periodice şi bazate pe excepţii sunt principalele forme ale produselor informaţionale realizate de:
   a) sistemele de informare a managerilor;
   b) sistemele de sprijinire a deciziilor;
   c) sistemele expert.

6. Un sistem informatic interactiv care sprijină managerii în soluţionarea unor probleme semistructurate, combinând judecata umană cu prelucrarea automată a datelor pe baza modelelor numerice încorporate face parte din categoria:
   a) sistemelor de sprijinire a deciziilor;
   b) sistemelor de informare a managerilor;
   c) sistemelor expert.

CAPITOLUL 12

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management în cadrul unui mare număr de companii americane și vest-europene reliefa faptul că managerii superiori și intermediari își consumă peste 20% din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale.

În România, ca de altfel și în alte state est-europene, existența unui număr apreciabil de stări conflictuale și acutizarea acestora pe fondul unor situații economice precare, dar și a lipsei unor cunoștințe și abilități specifice ale managerilor, au făcut ca numărul conflictelor să crească necontenit.

Vă rugăm să citiți cu atenție acest capitol. Opriți-vă și reflectați asupra acelor pasaje care vi se par mai deosebite sau care vă atrag atenția prin ceva anume. Faceți conexiuni cu situații din experiența dumneavoastră. Citiți despre metodele de soluționare a conflictelor, comparați cu modalitățile folosite în organizația în care vă desfășurați activitatea. Parcurgeți testele de autoevaluare.

Veți ști:

- *Care este esența conflictelor;*
- *Care sunt principalele tipuri de conflicte ce se pot manifesta într-o organizație, care sunt cauzele apariției lor și efectele pe care le generează;*
- *Care este evoluția conflictelor și cum s-ar putea interveni în diferitele faze ale unui conflict;*
- *Care sunt metodele de soluționare a unui conflict, în ce condiții pot fi aplicate și care sunt efectele posibile.*

12.1. Esenţa conflictelor

Termenul de conflict este utilizat pentru a descrie o serie de stări afective ale indivizilor, cum ar fi neliniştea, ostilitatea, rezistenţa, agresiunea deschisă [Schmidt, 1972, pp. 359-370], precum şi toate tipurile de opoziţie şi interacţiune antagonistă, inclusiv competiţia [Robbins,1974].

Un studiu efectuat de către Asociaţia Americană de Management [Lippitt, 1982, pp. 67-72] a relevat faptul că managerii superiori şi intermediari îşi consumă circa 24% din timpul lor pentru soluţionarea unor situaţii conflictuale. Datorită acestui fapt, tot mai mulţi specialişti consideră managementul conflictului ca fiind la fel de important, ca şi celelalte funcţii ale managementului.

Într-o situaţie cu totul deosebită se află organizaţiile din spaţiul est-european, printre care şi România, în care, o lungă perioadă de timp, orice conflict latent era estompat prin diferite metode, iar orice conflict declanşat/manifestat era înlăturat prin mijloace dintre cele mai brutale. Prin urmare, nu se poate vorbi de existenţa unei experienţe sau a unei culturi privind soluţionarea conflictelor, fie ele inter-personale, inter-grupuri sau inter-organizaţii.

Existenţa unui mare număr de situaţii conflictuale şi amplificarea acestora, pe fondul unei situaţii economice precare, a făcut ca numărul conflictelor să crească necontenit.

Adesea, participanţii la o dispută se află imobilizaţi de anumite dezechilibre de forţe, de ideologii diferite, având tendinţa de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil, spre escaladarea conflictului.

Teama privind forţa pe care ar putea-o deţine partea adversă, neîncrederea, precum şi imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În acelaşi timp, tendinţa de a recurge la acţiuni de constrângere duce la diminuarea şanselor de cooperare, făcând dificilă ajungerea la o înţelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluţionate la momentul oportun, fie pentru că părţile nu au manifestat un interes real, sincer, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluţie acceptată de cei implicaţi.

Pe de altă parte, indivizii şi grupurile care sunt mulţumiţi cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuţi să recunoască problemele şi să le rezolve doar atunci când simt o opoziţie, conflictul în acest caz având un *caracter benefic*.

În domeniul relaţiilor de muncă, *grupurile se angajează în consultări atunci când interesele lor fundamentale intră în conflict iar în rezolvarea problemelor se implică doar atunci când interesele sunt comune*. Astfel de exemple sunt negocierile pentru salariile funcţionarilor şi ale muncitorilor sau consultările dintre departamentele de producţie şi cele de desfacere cu privire la planurile de producţie şi de livrare. Grupurile şi indivizii îşi protejează interesele proprii, dar tensiunea ce apare în mod inerent ar trebui să nu aibă un caracter disfuncţional şi nici să ajungă la

stadiul unui conflict resimțit, efectul constituindu-l o distribuire mai eficientă a resurselor [Rahim, 1985, p. 84].

Un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare [Stoner,1989, p. 393].

Conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator (figura 12. 1).

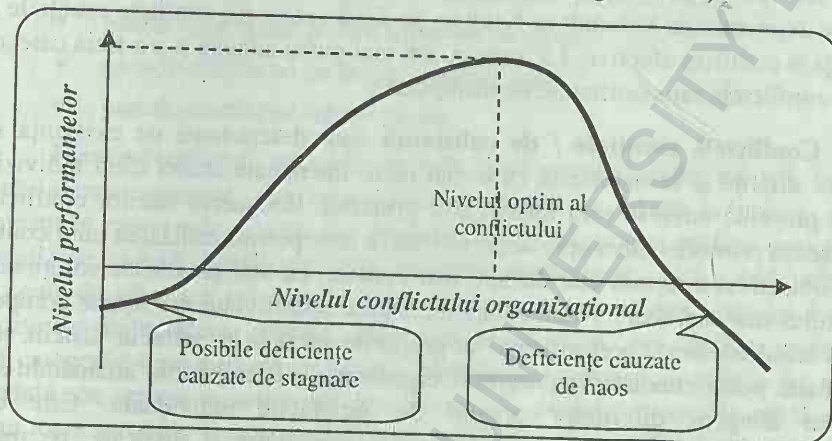


Figura 12.1. Corelația între nivelul conflictului și performanțe

Conflictul inter-grupuri poate duce la creșterea coeziunii grupului și a loialității dintre membrii lui. Grupul devine astfel mai bine organizat, crescând capacitatea sa de orientare în vederea îndeplinirii obiectivelor.

Dată fiind importanța deosebită a soluționării eficiente a stărilor conflictuale, în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale, iar resursele instituționale alocate soluționării conflictelor individuale să fie sporite. În același timp, prin sistemul educațional, îndeosebi cel superior, ar trebui să se acorde o mai mare atenție pregătirii în domeniul soluționării stărilor conflictuale cu caracter distructiv. Mai multe instituții complexe ar putea să aibă menirea arbitrării relațiilor antagonice, protejării și îngrijirii victimelor psihologice ale conflictelor inter-personale.

În România, ca de altfel în tot spațiul est-european, sistemul instituțional de protejare a individului împotriva agresiunii psihologice este ca și inexistent. Așa se și explică starea conflictuală și accentele de agresivitate care par să domine îndeosebi relațiile dintre grupurile cu putere decizională, pe de o parte, și grupurile care resimt efectele deciziilor celor dintâi, pe de altă parte.

12.2. Principalele tipuri de conflicte şi cauzele apariţiei acestora

12.2.1. Tipuri de conflicte din punctul de vedere al esenţei lor

Din punct de vedere al **esenţei** lor, conflictele se pot împărţi, conform opiniilor exprimate de Schmidt şi Kochan, în două categorii: conflicte esenţiale / de substanţă şi conflicte afective. La acestea, am mai putea adăuga şi o a treia categorie, pseudo-conflictele sau conflictele de manipulare.

Conflictele esenţiale / de substanţă sunt determinate de existenţa unor obiective diferite şi se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii îşi satisfac propriile interese prin intermediul grupului. Reducerea stărilor conflictuale se realizează prin orientarea spre acele obiective care permit realizarea unui consens. Cu cât obiectivul este mai clar definit, mai concret, cu atât şansele de soluţionare a conflictului sunt mai mari. Atunci când realizarea obiectivului presupune competiţia pe baza standardelor de performanţă, iar grupurile aderă la un astfel de sistem, starea conflictuală poate conduce la progresul organizaţiei, diferendurile atenuându-se pe parcursul atingerii diferitelor praguri de satisfacţie individuală. Este cazul soluţionării unor conflicte de muncă, între administraţie şi sindicate, pe măsura îmbunătăţirii performanţelor organizaţiei. Când „pactul social" se încheie pe baza unor declaraţii nesincere sau a unor raţionamente confuze, definite într-un mod general, prin valorificarea unui avantaj de moment sau prin adoptarea unui obiectiv irealizabil, înţelegerea are un caracter efemer, fiecare parte menţinându-se într-o permanentă stare de veghe pentru a prinde momentul în care să rupă regulile jocului.

O formă aparte a conflictelor de substanţă o constituie *conflictul dintre generaţii*. Deşi fără prea mare consistenţă la nivelul macro-grupurilor, cu caracter eterogen, el se manifestă în grupurile de mai mici dimensiuni şi derivă din modul de abordare a problemelor, din metodele folosite sau din esenţa şi rapiditatea schimbărilor. Acest conflict este mai puternic în sistemele de conducere autoritare, în care cei ce deţin posturile de decizie-cheie îşi impun propriile raţionamente, având drept argument experienţa îndelungată. În astfel de grupuri, deciziile sunt raportate la situaţiile trecute, schimbările sunt lente şi neesenţiale, iar promovarea se face o dată cu înaintarea în vârstă, competenţa indivizilor având un rol minor în prefigurarea carierei.

Conflictele afective sunt generate de stări emoţionale care vizează relaţiile interpersonale. *Tensiunea socială* şi *starea de suspiciune* constituie, pentru realitatea românească, două dintre principalele surse de conflict. La diminuarea stării conflictuale s-ar putea ajunge, în acest caz, prin eliminarea agresivităţii şi ostilităţii din relaţiile personale.

Pseudo-conflictele sau **conflictele de manipulare**. Ignorate de mai toate tratatele și studiile de management, aceste conflicte au o pondere importantă în societățile totalitare și post-totalitare, fiind un rezultat al nesincerității și dedublării indivizilor. Deși își au originea în practicile politicianiste, conflictele de manipulare se manifestă într-o multitudine de forme și în organizațiile de mai mici dimensiuni, cum ar fi unitățile economice.

Principalele forme de manifestare ale acestor conflicte sunt :

- pseudo-conflictul pentru *salvarea imaginii*;
- pseudo-conflictul cu rol de *„vârf de lance"*;
- pseudo-conflictul folosit ca *atu*.

Pseudo-conflictele sunt lansate între două sau mai multe grupuri, între care există interese comune, dar continuarea coabitării ar aduce prejudicii grupului dominant în raporturile sale cu alte grupuri. Pentru asigurarea reușitei unei astfel de strategii, de regulă, conflictele sunt puternic mediatizate, astfel încât ele să fie cunoscute de către toți cei care ar putea avea un impact asupra grupului dominant. Raporturile dintre aceste grupuri, între care se „declară" un conflict, se împart în două categorii: *raporturi de suprafață, vizibile* și *raporturi invizibile*. La nivel de suprafață, ca urmare a acțiunilor lor, de regulă, dirijate, grupurile mici, aservite, preiau toate sarcinile și responsabilitățile neplăcute ale grupului dominant, devenind ținta atacurilor externe. În acest fel, libertatea și sfera de acțiune ale grupului dominant cresc. Ca urmare a raporturilor invizibile, grupul dominant le asigură monitorizarea acțiunilor, protejându-le în situații critice.

12.2.2. Tipuri de conflicte din punctul de vedere al subiecților implicați

Din punct de vedere al *subiecților aflați în conflict* [Stoner, 1989, p. 393], pot exista următoarele categorii de conflicte:

Conflictul dintre indivizi din același grup, din grupuri diferite sau din organizații diferite sunt cauzate, de regulă, de diferențele de personalitate. Adesea, aceste conflicte se declanșează pornindu-se de la maniera în care oamenii personalizează conflictele.

Conflictul dintre indivizi și grupuri este o reflectare a modului în care un individ recepționează starea de presiune pe care grupul propriu sau alte grupuri și organizații o exercită asupra sa. Efectele unor performanțe reduse ale grupului propriu sau ale altor grupuri din cadrul organizației se pot răsfrânge în mod direct asupra individului, prin prisma salariului pe care acesta îl primește sau a aprecierilor

generale nefavorabile. De multe ori, la baza unor astfel de conflicte stau relaţiile interpersonale tensionate, existente între indivizi din diferite grupuri şi organizaţii.

Conflictul inter-grupuri are de regulă un caracter complex, atât ca geneză şi cauze ale apariţiei, cât şi prin efectele ce le produce şi metodele manageriale folosite pentru soluţionare. Stingerea unor astfel de conflicte intră în competenţa managerilor superiori şi constituie principalul tip de conflict inclus în categoria conflictelor organizaţionale. Astfel de conflicte apar adesea între sectoarele funcţionale şi cele de producţie sau între conducerea administrativă şi sindicate.

Conflictul dintre organizaţii. În mod frecvent, acest tip de conflict se manifestă sub forma *competiţiei* pentru lansarea unui produs nou, pentru poziţionarea pe o piaţă sau obţinerea unor avantaje din punct de vedere al competitivităţii.

12.2.3. Tipuri de conflicte din punctul de vedere al efectelor generate

O altă modalitate de abordare a conflictelor este aceea a efectelor pe care le generează [Rahim, 1985]. Din acest punct de vedere, putem identifica un conflict *distructiv* şi unul *benefic*.

Conflictul distructiv face ca resursele personale şi organizaţionale să se consume în condiţii de ostilitate, dispreţ, existând o permanentă stare de nemulţumire. Conflictul se poate solda cu destrămarea familiilor, cu închiderea fabricilor, cu divizarea oraşelor şi ţărilor şi poate duce la confruntări armate.

În cazul unor conflicte distructive, comunicarea dintre competitori devine anevoioasă şi nedemnă de încredere. Capacitatea fiecărei părţi de a observa şi de a răspunde la intenţiile celeilalte fiind serios afectată, se apelează la denaturarea realităţii şi la obţinerea informaţiilor pe căi ocolite. În astfel de cazuri, acţiunile în forţă, denaturarea realităţii sunt considerate drept mijloace pentru obţinerea unor avantaje faţă de competitori. Obţinerea unor avantaje competitive de către una dintre cele două părţi sau anticiparea unei astfel de situaţii se soldează cu o reacţie similară din partea competitorului. Cu cât conflictul avansează, iar mizele devin mai importante, cu atât cresc eforturile şi investiţiile fiecărei părţi, şansele ajungerii la o soluţionare diminuându-se tot mai mult.

Un conflict distructiv este caracterizat de tendinţa de expansiune şi escaladare. Această intensificare a conflictului este influenţată de importanţa şi numărul punctelor de dispută, de numărul participanţilor de fiecare parte, de importanţa şi numărul principiilor şi precedentelor aflate în joc, de cheltuielile pe care participanţii sunt dispuşi să le suporte şi de numărul constrângerilor morale pe care cei implicaţi se simt liberi să le abandoneze în timpul confruntării.

Conflictul benefic face ca indivizii şi organizaţiile să devină mai creative şi mai productive. Conflictul împiedică situaţiile de stagnare a indivizilor şi organizaţiilor, elimină tensiunile şi facilitează efectuarea schimbărilor.

Teoria şi practica timpurie a managementului au considerat conflictul ca având un caracter disfuncţional, fiind un rău de care trebuie să scapi cât mai repede posibil. În ultimii ani, această concepţie a fost în mod serios reconsiderată, apreciindu-se că, într-o organizaţie eficientă, un anumit grad de conflict este necesar. Într-o astfel de concepţie, conflictul este inevitabil, iar responsabilitatea managerului este de a-l stăpâni, de a-l soluţiona într-un mod care să contribuie la creşterea performanţelor organizaţionale.

12.3. Cauzele conflictelor

Cele mai importante cauze care generează conflictele inter-grupuri sunt: comunicarea defectuoasă; diferenţe ale sistemul de valori; existenţa unor scopuri diferite; stilurile manageriale şi ambiguităţile organizaţionale; dependenţa de resurse cu volum limitat; dependenţa departamentală reciprocă; nemulţumirea faţă de statutul profesional.

Comunicarea defectuoasă. Oferirea unor informaţii insuficiente, trunchiate sau folosirea unor metode, mijloace şi canale inadecvate sunt manifestări specifice perioadelor post-dictatoriale, fiind generate, atât de inabilitatea grupurilor decizionale în asigurarea „transparenţei" manageriale, cât şi de sentimentul de frustrare, pe care îl încearcă cei care îşi simt afectate drepturile într-un sistem democratic. Cel mai adesea, lipsa comunicaţiilor este o sursă de conflict. În astfel de situaţii, singura cale de soluţionare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părţi să afle poziţia şi argumentele celeilalte părţi. Dacă cei antrenaţi în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluţii, ei pot începe prin a schimba, în mod deschis şi sincer, informaţii relevante, fiind posibil a privi dincolo de subiectele aflate, în mod aparent, în dispută şi a descoperi cauzele reale ale conflictului. Schimbul de informaţii permite fiecărei părţi să aibă acces la raţionamentele şi cunoştinţele celeilalte, neîncrederea, confuzia şi neînţelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil. Neînţelegerea mesajelor determinate de transmiterea defectuoasă a informaţiilor de la manageri la subordonaţi, sau invers, poate genera un conflict structural. Folosirea unui limbaj prea specializat poate duce la interpretări subiective ce au acelaşi rezultat.

Sistemul de valori. Dezacordul vizează îndeosebi aspectele etice, modalităţile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerație probitatea morală şi corectitudinea. Astfel de dezacorduri afectează atât alegerea obiectivelor, cât şi a metodelor. Probabil că acest tip de conflict are cea mai largă

răspândire în ţările post-comuniste, în care sistemul de valori se conturează cu mare dificultate. Orice încercare de soluţionare a conflictului se transformă într-un adevărat „dialog între surzi", după principiul „care pe care". În astfel de situaţii, orice terţă parte care intervine în soluţionarea diferendului încearcă, de regulă, să obţină un profit cât mai mare din înclinarea balanţei spre cel mai puternic, sau spre cel i-ar putea servi propriile interese.

Existenţa unor scopuri diferite. Grupurile tind să devină specializate şi diferenţiate ca scopuri, obiective şi personal. O astfel de diferenţiere duce în mod frecvent la conflicte de interese sau de priorităţi chiar atunci când se urmăreşte realizarea aceloraşi scopuri organizaţionale [Rahim, 1985]. De exemplu, în scopul îmbunătăţirii situaţiei economico-financiare a unei firme, compartimentul de vânzări urmăreşte ca preţurile să fie cât mai mici, pentru a atrage clienţii, compartimentul de producţie vizează ca preţurile să fie cât mai mari pentru a mări costurile de prelucrare, iar compartimentul de aprovizionare, să fie folosite materialele din stoc pentru a diminua imobilizările.

Stilurile manageriale şi ambiguităţile organizaţionale. Unii manageri au tendinţa de a alimenta şi escalada conflictele inter-personale tocmai pentru a-şi consolida poziţiile lor în cadrul organizaţiei.

Managerii autoritari care îşi simt ameninţate poziţiile ştiu că dacă grupul condus este fragmentat în mai multe subgrupuri, între care există deosebiri de interese, ele sunt mai uşor de manipulat. În astfel de cazuri, îndeosebi grupurile mai vulnerabile şi indivizii incompetenţi, sau cu o structură psihică labilă, pot fi uşor îndreptaţi împotriva celor a căror poziţie este mai bine consolidată şi ar putea constitui o reală ameninţare. Ambiguitatea informaţiilor, prezentarea deformată a realităţii, denaturarea raţionamentelor celorlalţi sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenţi.

Dependenţa de resurse cu volum limitat. În cazul unor resurse limitate la nivelul organizaţiei, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilităţile celorlalte. Fiecare organizaţie are acces la personal, la resurse băneşti, materiale, echipamente şi spaţii cu caracter limitat. Ca urmare a alocării lor pe componente structurale, apar şi cauzele generatoare de conflicte.

Dependenţa departamentală reciprocă. În situaţia în care două sau mai multe departamente ale unei organizaţii depind unele de altele, conflictul structural este de neevitat. Dacă, de exemplu, departamentul de vânzări depinde de departamentul producţiei, iar rezultatele acestuia din urmă depind de departamentul aprovizionare, între fiecare dintre cele trei departamente, având obiective diferite, există toate condiţiile pentru apariţia conflictului structural.

Relaţiile dintre departamentele unei organizaţii sunt determinate de reacţiile unora la necesităţile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informaţii sau de

atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora. În astfel de cazuri, conflictele inter-grupuri se manifestă prin distorsionarea sau blocarea informațiilor, prin supraevaluarea necesităților pentru a bloca posibilitățile celorlalte departamente, precum și prin neîncrederea în informațiile oferite de grupurile competitive.

Nemulțumirea față de statutul profesional. Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un statut social considerat de alții mai onorabil constituie o altă cauză de conflict structural.

De exemplu, relațiile dintre compartimentele de producție și administrația multor firme pot fi redate printr-o serie de interacțiuni și sentimente ce sunt definite de o stare conflictuală. Managerii de producție consideră că cei din conducerea administrativă încearcă să le submineze autoritatea, că suferă din cauza unei viziuni limitate și nu înțeleg esența problemelor, că ideile lor sunt naive, având tendința de a complica problemele. Pe de altă parte, administrația firmei consideră că managerii de producție opun rezistență oricărei noutăți, că aceștia le solicită sprijinul numai atunci când situațiile sunt ireversibile sau pentru a da vina pe administrație, că sfaturile lor sunt ignorate în mod deliberat.

12.4. Evoluția conflictelor

Conflictele organizaționale cunosc, de regulă, o anumită evoluție prin acumularea treptată a stărilor tensionale.

Din acest punct de vedere, pot exista cinci stadii [Blake, 1964, pp. 18-20]: starea tensională, recunoașterea stării conflictuale, accentuarea stării conflictuale, declanșarea conflictului, sfârșitul conflictului.

Starea tensională, în care există toate condițiile declanșării conflictelor, fără ca acestea să fie încă sesizate. Caracterul limitat al resurselor, dorința de autonomie, corelată cu neacceptarea controlului, neconcordanța dintre scopurile personale și cele ale unității pot duce la apariția stării tensionale. Efectele mediului influențează și ele conflictul latent. De exemplu, o organizație aflată într-o stare de declin se confruntă cu condiții mult mai stresante decât o alta mai stabilă sau aflată în plină dezvoltare. Pondy susține că originile conflictului organizațional pot fi și de natură informațională, politică, funcțională și socială.

Recunoașterea stării conflictuale de către cei implicați în conflict sau de către alte persoane din afara grupurilor sau persoanelor implicate. Țelurile divergente nu generează conflictul decât în momentul în care această divergență este sesizată. Conflictul înțeles este încă într-o fază incipientă, iar părțile nu au reacționat încă afectiv. Mai întâi apare sentimentul de opresiune. Amenințările sunt percepute, dar

ele nu sunt considerate ca fiind suficient de importante pentru a li se acorda atenţie. Odată focalizată atenţia asupra acestor stări, situaţia conflictuală este resimţită, recunoscută şi începe să-i preocupe pe toţi cei implicaţi în conflict, putând genera nelinişte, resentimente sau ostilitate.

Accentuarea stării conflictuale constă în acumularea stării tensionale, conflictul fiind inevitabil, chiar dacă nu a fost încă declanşat.

Declanşarea conflictului. În acest stadiu, conflictul este vizibil chiar şi de cei neimplicaţi direct în conflict.

Sfârşitul conflictului se realizează prin schimbarea condiţiilor iniţiale care au dus la declanşarea conflictului având drept finalitate *cooperarea* sau *declanşarea* unui nou conflict.

12.5. Modele de conflict inter-grupuri

Pentru a explicita cauzele şi mecanismele situaţiilor conflictuale, unii cercetători au elaborat modele teoretice de conflict. Thomas consideră că modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situaţii conflictuale [Thomas, 1976, pp. 889-935]. Prin modelele de proces sunt identificate evenimentele ce caracterizează o situaţie conflictuală şi relaţiile de succesiune dintre diferite etape. Modelele structurale definesc condiţiile favorizante şi descriu modul în care acestea influenţează comportamentul conflictual. Un alt grup de modele are drept scop descrierea conflictului organizaţional.

Dintre modelele de conflict, cele care prezintă un interes major din punct de vedere al teoriei şi practicii manageriale sunt modelele structurale şi cele organizaţionale.

Modele structurale de conflict. Thomas a dezvoltat un model structural al conflictului în care părţile acţionează sub influenţa unor *presiuni* şi *constrângeri* ce duc în final la episodul conflictual [Thomas, 1976, p. 912]. Într-o astfel de accepţiune, fiecare individ sau grup are propria sa contribuţie la declanşarea conflictului şi în orientarea acestuia în funcţie de anumite raţionamente specifice. Un prim element de presiune îl constituie *normele culturale*, acestea putând determina atât cauzele ce pot declanşa un conflict, cât şi modalităţile de desfăşurare. Aşa se explică şi faptul că un comportament conflictual este mai puţin acceptabil şi deci şansa de apariţie este mai redusă între protagoniştii japonezi decât între cei americani sau, mai ales, între cei de origine latină.

O alta sursă de influenţare a conflictului o constituie *modul în care satisfacţia unui grup antrenează insatisfacţia altuia.* Interesele şi standardele înalte pot duce, în funcţie de nivelul conflictului de interese, fie la competiţie, fie la

colaborare. Dacă interesele sunt neînsemnate, competiția este mai redusă, aşa cum este şi şansa de apariţie a conflictului.

Sursa finală de influenţă a conflictelor o constituie *regulile şi procedeele* ce guvernează negocierile dintre grupuri. Atitudinea partenerilor în respectarea înţelegerilor constituie un factor de aplanare/soluţionare, în timp, a diferendelor sau ale stărilor concurenţiale atunci când regulile şi procedeele sunt respectate de cei implicaţi; când unul sau toţi competitorii se abat de la raţionamentele acceptate, are loc o acutizare a conflictului. În atitudinea faţă de „regulile jocului", un rol esenţial îl au valorile culturale, tradiţia şi practicile curente.

Într-o economie cu tradiţie în respectarea regulilor, orice abatere poate duce la pierderea credibilităţii, cu efecte de nesurmontat pentru cel implicat. În alte ţări, printre care şi România, în care regulile competiţiei, specifice economiei de piaţă îşi fac loc cu multă dificultate, nerespectarea regulilor contractuale constituie o practică obişnuită. Soluţionarea conflictelor se poate realiza prin înţelegeri, angajamente, contracte, acestea putând avea un caracter formal sau unul informal. De multe ori, semnificaţia unei înţelegeri / contract poate fi percepută într-un mod diferit de doi sau mai mulţi parteneri. Dacă între doi parteneri americani, o înţelegere verbală poate avea semnificaţia unui contract, între doi parteneri români, pentru a fi respectat, contractul trebuie să fie, în mod obligatoriu, un document scris, elaborat în minimum două exemplare, de pe care nu trebuie să lipsească parafele şi semnăturile originale.

Modele organizaţionale de conflict. Într-un model propus de Robbins [Robbins, 1974], conflictul este considerat ca având drept surse comunicarea, structura organizaţiei şi factorii comportamentali.

Comunicarea. Deşi mulţi specialişti consideră conflictul generat de procesul de comunicare drept un „pseudo-conflict" [Rhenman, 1970], diferenţiindu-l astfel de conflictele propriu-zise, el poate avea un rol considerabil în relaţiile inter-personale sau inter-grupuri. Dificultăţile semantice pot produce diferite interpretări ale aceluiaşi mesaj. Când indivizii sau grupurile provin din medii diferite, fiecare interpretează mesajul prin intermediul propriei experienţe şi educaţie. Mesajul înţeles poate fi total diferit de intenţia avută în vedere de emitent. Comunicarea poate fi alterată şi de circuitul informaţional. În cazul circuitelor verticale, fiecare nivel ierarhic poate percepe şi interpreta o informaţie într-un mod total diferit. Ceea ce este considerat ca fiind foarte important de un manager de pe un nivel ierarhic inferior, poate fi apreciat ca lipsit de importanţă de un manager mijlociu sau superior.

Structura. Variabilele structurale, cum ar fi: elementele birocratice, sistemele de recompensare, interdependenţa sarcinilor şi eterogenitatea personalului, pot duce la conflicte atât între indivizi, cât şi între grupuri. Un înalt nivel al birocraţiei generează sentimentul de frustrare şi favorizează tendinţa de căutare a

unor metode de soluţionare a problemelor, făcându-se abstracţie de cadrul structurii formale.

Dacă două grupuri vizează realizarea unor obiective aflate într-un raport de competiţie, încercarea de îndeplinire a acestora de către fiecare grup, duce în mod inevitabil la conflict. În întreprinderi, un exemplu clasic îl reprezintă „încordarea" permanentă între departamentul de producţie şi cel de desfacere.

Cu cât realizarea unor responsabilităţi mai complexe presupune interacţiunea şi cooperarea mai multor indivizi care trebuie să comunice între ei, cu atât şansa apariţiei unui conflict este mai mare. În acelaşi timp, şansa de apariţie a conflictului este influenţată, în mod direct, de gradul de eterogenitate a personalului. Cu cât personalul este mai eterogen, iar valorile şi priorităţile mai diferite, cu atât mai mari sunt şi şansele de apariţie a condiţiilor ce duc la declanşarea conflictului.

Factorii de comportament personal. În această categorie se pot include personalitatea, satisfacţia muncii, statutul socio-profesional şi ţelurile. Fiecare dintre aceşti factori pot favoriza sau atenua apariţia conflictului, iar rolul managerului de a influenţa modul lor de manifestare este relativ limitat.

12.6. Metode de soluţionare a conflictelor

12.6.1. Acţiunile preliminare ale soluţionării unui conflict

Pentru manageri este important să cunoască spectrul posibilităţilor de a trata şi a stăpâni conflictele organizaţionale. Cunoscând esenţa şi cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfăşurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Sheane sugerează necesitatea luării în considerare de către manager a trei niveluri de apreciere a intervenţiei sale în soluţionarea unui conflict [Sheane, 1980, p. 515]. Acestea sunt: *nivelul strategic*, care vizează alegerea corectă a ţelului, *nivelul tactic*, care presupune alegerea corectă a metodei de soluţionare şi *bunul simţ*. Acesta din urmă presupune ca managerul să nu confunde elementele strategice cu cele tactice.

Indiferent de metoda concretă de soluţionare a conflictelor, acţiunile preliminare care ar putea să ducă la creşterea şanselor de reuşită constau în *definirea precisă a subiectului disputei, îngustarea terenului de dispută* şi *lărgirea spectrului posibilităţilor de rezolvare*.

Definirea precisă a subiectului disputei are un rol esenţial în soluţionarea unui conflict. O dată definit subiectul unei dispute, spectrul modalităţilor de soluţionare poate fi lărgit, creându-se premisele pentru soluţionarea directă de către

cele două părți. Dacă cele două părți nu pot ajunge la un acord, ele pot apela la un terț, care să asigure medierea, concilierea sau arbitrajul.

Îngustarea terenului de dispută și lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare. În soluționarea unui conflict, cele două aspecte se găsesc într-o relație de intercondiționare.

Deutsch afirma că îngustarea terenului de dispută este la fel de importantă ca lărgirea gamei posibilităților de soluționare. De altfel, îngustarea spectrului divergențelor, limitarea la acele aspecte specifice, la care soluționarea este realizabilă, permite identificarea unui număr mai mare de soluționări parțiale. În acest caz, poate fi aplicată *strategia relaxării limitate*, care constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o *dispută structurată*, cu o gamă mai largă a posibilităților de rezolvare, de pe urma căreia ambele părți pot beneficia.

12.6.2. Metode de soluționare a conflictelor în funcție de gradul de satisfacere a intereselor

Luând în considerare gradul de satisfacere atât a propriilor interese, cât și a intereselor grupului advers, Thomas identifică cinci metode de soluționare a conflictelor [Thomas, 1976, p. 145]. Alegerea uneia sau alteia dintre cele cinci metode se face în funcție de contextul situației conflictuale.

Alegerea metodelor de soluționare a conflictelor în funcție de gradul de satisfacere a intereselor

Tabelul 12. 1

Metode de soluționare	În ce situații se aplică metoda
1. Evitare Managerul are un comportament necooperant, neglijând toate interesele prin ignorarea problemei sau prin amânarea reacției	• Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante. • Nu există nici o șansă de a-și satisface interesele. • Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei. • Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor. • Sunt necesare informații suplimentare. Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă. Problemele par a fi tangențiale sau simptomatice.

Metode de soluţionare	În ce situaţii se aplică metoda
2. Colaborare Managerul este cooperant, încercând să satisfacă ambele părţi	• Găsirea unor soluţii integratoare pentru interese de importanţă majoră. • Când obiectivul propriu este de a învăţa. • Combinarea opiniilor contrarii. • Câştigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese şi realizarea unui consens general.
3. Competiţie Managerul este ne-cooperant şi hotărât să realizeze propriile interese în dauna celuilalt grup	• Când rapiditatea decizională este de o importanţă vitală. • În probleme importante, în care trebuie implementate acţiuni nepopulare (micşorarea costurilor, aplicarea unor reguli de disciplină). • În problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convinşi că punctul lor de vedere este corect. • Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.
4. Compromis Este o cale de mijloc între cooperare şi satisfacerea intereselor proprii. Ambele părţi au interese nesatisfăcute în aceiaşi proporţie	• Obiectivele sunt importante, dar riscul declanşării unui conflict este prea mare. • Oponenţii, cu putere egală, sunt hotărâţi să renunţe la idei care se exclud reciproc. • Pentru realizarea temporară a unui echilibru. • Pentru asigurarea unei retrageri „onorabile", atunci când colaborarea sau competiţia nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.
5. Acomodare Managerul este cooperant şi dispus să satisfacă interesele celuilalt grup, în dauna propriilor interese	• Când se ajunge la concluzia că propriile raţionamente nu sunt corecte. • Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată. • Pentru a demonstra bunul simţ, atunci când agresivitatea celeilalte părţi ar presupune un comportament propriu neacceptabil (limbaj, manifestări exterioare). • Când problemele sunt mai importante pentru alţii sau pentru a le da satisfacţie, în scopul menţinerii relaţiilor de colaborare. • Pentru a obţine credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante. • Pentru a minimiza pierderile. • Când situaţia este scăpată de sub control. • Când armonia şi stabilitatea sunt esenţiale.

Adaptat după: K.W. Thomas, „Toward Multi-Dimensional Values in Teaching. The Example of Conflict Behavior", *Academy of Management Review*, nr. 2, 1977, p. 487.

Ghid pentru negociatorii unui conflict

- *Elaborați-vă un set clar de obiective pentru fiecare pas al negocierii și clarificați-vă contextul în care au fost adoptate aceste obiective.*
- *Nu fiți nervoși.*
- *Când nu sunteți siguri, fiți precauți.*
- *Fiți bine pregătiți, cu argumente suficiente, clare și relevante, pentru a vă susține obiectivele.*
- *Fiți flexibili în poziția pe care o adoptați și porniți de la premisa că negocierea, prin natura ei, presupune unele renunțări și compromisuri.*
- *Încercați să înțelegi raționamentele celeilalte părți.*
- *În cazul în care nu realizați un progres, lăsați pe altcineva și reveniți când impasul a fost depășit. Folosiți momentul pentru a realiza o înțelegere privind una dintre problemele aflate în discuție.*
- *Urmăriți toate reacțiile celeilalte părți.*
- *Controlați-vă emoțiile.*
- *„Construiți-vă" o reputație de om cinstit, dar ferm.*
- *Ascultați cu atenție poziția partenerului.*
- *„Cântăriți" cu grijă fiecare progres în cadrul negocierii și evaluați impactul acestor înțelegeri asupra derulării viitoare a negocierilor.*
- *Evaluați impactul fiecărei renunțări asupra obiectivelor cu care ați început negocierile.*
- *Acordați atenție modului de formulare a fiecărei clauze negociate.*
- *Luați în considerare impactul negocierilor prezente asupra perioadei ce va urma.*

Adaptat după: R.C. Richardson, *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, pp. 168-169 și J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, *Management*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, p. 407.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...
... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Care dintre următoarele tipuri de conflicte pot fi considerate ca fiind conflicte de manipulare (pseudo-conflicte):
   a) conflictul pentru salvarea imaginii;
   b) conflictul dintre generaţii;
   c) conflictul cu rol de „vârf de lance";
   d) conflictul de interese;
   e) conflictul folosit ca atu.

2. Pentru îmbunătăţirea climatului organizaţional de la editura ALDEEA Bucureşti, luându-se în considerare principiile lui Sheane, este necesară abordarea de către manageri a trei niveluri de apreciere a intervenţiilor în soluţionarea unui conflict. Care dintre formulările de mai jos sunt corecte:
   a) nivelul strategic, care presupune alegerea corectă a metodelor de soluţionare;
   b) nivelul tactic, care vizează alegerea corectă a obiectivelor;
   c) nivelul strategic, care vizează alegerea corectă a ţelului;
   d) nivelul tactic, care presupune alegerea corectă a metodei de soluţionare;
   e) bunul simţ, care presupune ca managerul să nu intervină în conflict;
   f) bunul simţ, care presupune ca managerul să nu confunde elementele strategice cu cele tactice.

3. Firma S.C. ENERGIA S.A. Iaşi şi-a propus îmbunătăţirea climatului organizaţional prin diminuarea stărilor conflictuale.
   Care dintre următoarele formulări ar putea constitui cauze ale conflictelor inter-grupuri:
   a) comunicarea defectuoasă;
   b) sistemul de valori;
   c) existenţa unor scopuri diferite ale departamentelor firmei;
   d) stilurile manageriale practicate şi ambiguităţile organizaţionale;
   e) dependenţa departamentelor firmei de resurse cu volum limitat;
   f) nemulţumirea unor salariaţi faţă de statutul lor profesional.

CAPITOLUL 13

CONTROLUL MANAGERIAL

Managementul înseamnă planificare, organizare, antrenare şi control. Obiectivele şi activităţile ce trebuie întreprinse în organizaţii sunt stabilite prin planificare. Gruparea raţională a activităţilor şi resurselor, precum şi delegarea autorităţii şi responsabilităţii sunt obţinute prin organizare. Comunicarea, motivarea şi leadershipul sunt ingredientele de bază ale antrenării oamenilor în realizarea obiectivelor organizaţionale.

Toate acestea nu sunt însă suficiente. Pentru că managementul presupune, în mod fundamental, a lucra cu oameni şi pentru oameni. Aceştia sunt însă entităţi complexe, cu reacţii frecvent imprevizibile. De aceea, nevoia de monitorizare, evaluare şi corectare este inerentă. Iar aceasta înseamnă control managerial.

Vă rugăm să citiţi cu atenţie subiectele tratate în capitolul următor. Parcurgeţi apoi testele de autoevaluare şi rezolvaţi aplicaţiile din finalul capitolului.

Veţi şti:

- *În ce constă procesul de control şi de ce este el important în management;*
- *Care sunt principalele tipuri de control practicate de manageri;*
- *Ce factori influenţează volumul optim al activităţii de control;*
- *Care sunt cele mai importante metode şi sisteme utilizate de manageri în procesul de control.*

13.1. Procesul de control managerial

13.1.1. Definirea şi importanţa controlului

Premiza de bază în funcţionarea eficace şi eficientă a unei firme este ca toate activităţile ei să se desfăşoare conform celor prevăzute prin planuri. Apariţia unor factori perturbatori, atât din interiorul, cât şi din exteriorul firmei, generează uneori întreruperi sau desincronizări în desfăşurarea activităţilor prevăzute, ceea ce determină nevoia de control în organizaţie.

Controlul managerial constă în monitorizarea, evaluarea şi corectarea activităţilor organizaţionale, astfel încât acestea să contribuie în mod efectiv la îndeplinirea obiectivelor propuse. Practic, aceasta înseamnă că managerii, urmărind activităţile derulate în zona lor de interes, măsoară performanţele efectiv realizate (sub aspectul modului de executare a activităţilor şi al rezultatelor obţinute), compară aceste performanţe cu standardele predeterminate şi iniţiază, dacă este cazul, acţiuni care să corecteze abaterile semnificative dintre performanţele efective şi standarde.

Esenţa controlului poate fi mai bine sesizată prin examinarea modelului firmei văzute ca sistem (vezi figura 11.2). Datele cu privire la intrările, transformările şi ieşirile în/din sistemul operaţional, precum şi anumite date din mediul extern sunt colectate şi prelucrate de sistemul informaţional al firmei, fiind convertite în informaţii destinate managerilor. Aceştia pot compara performanţele efectiv realizate în sistemul operaţional cu standardele de performanţă predeterminate (pe baza obiectivelor şi planurilor de acţiune fixate) şi, în cazul sesizării unor abateri importante, pot lua decizii prin care fie încearcă să schimbe comportamentul elementelor sistemului operaţional, pentru a aduce performanţele la nivelul standardelor, fie modifică standardele, considerându-le nerealiste.

Urmărirea şi compararea performanţelor efective cu standardele, având în multe cazuri un caracter rutinier, sunt realizate în mod frecvent tot de către sistemul informaţional, managerii de pe diferite niveluri ierarhice fiind sesizaţi numai în cazul apariţiei unor abateri semnificative, care impun intervenţia lor.

Legătura dintre funcţia de planificare şi cea de control este foarte strânsă. De altfel, controlul poate fi considerat ca o etapă – finală – a procesului de planificare. Datorită importanţei acestei etape şi particularităţilor activităţilor incluse, în teoria managementului, controlul este evidenţiat totuşi ca o funcţie distinctă.

Ideea de bază a tuturor controalelor organizaţionale este asigurarea managerilor cu informaţii consistente şi oportune privind desfăşurarea faptelor din sfera lor de interes. O dată asigurate, aceste informaţii pot fi utilizate în mai multe scopuri:

- *pentru actualizarea planurilor*: ca urmare a activității de control se poate ajunge la concluzia că unele planuri (obiective și acțiuni) trebuie reformulate;
- *pentru prevenirea crizelor*: dacă un manager nu cunoaşte ceea ce se petrece în zona sa de autoritate, atunci orice problemă incipientă se poate transforma într-o situație critică;
- *pentru evaluarea performanței angajaților* și recompensarea lor de o manieră motivantă;
- *pentru protejarea patrimoniului firmei*: se are în vedere evitarea utilizării ineficiente a resurselor, a risipei sau a furturilor.

13.1.2. Tipuri de control

În funcție de **elementele sistemului firmă**, ale căror performanțe sunt comparate cu standardele, pot fi puse în evidență trei tipuri principale de control: control preventiv, control concomitent și control retroactiv.

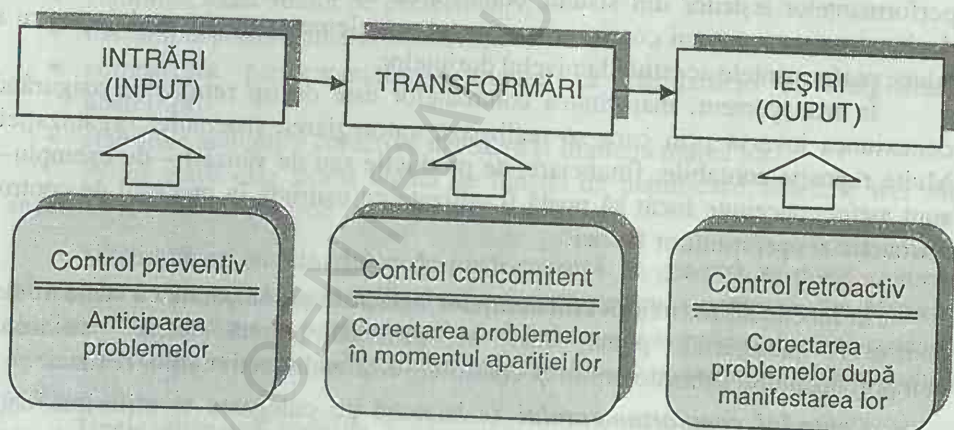


Figura 13.1. Tipuri de control

Controlul preventiv sau controlul *ante-factum* constă în examinarea informațiilor din mediul extern și a performanțelor intrărilor de resurse în sistem, compararea lor cu standardele deja fixate și declanșarea unor acțiuni asupra intrărilor care să sigure prevenirea performanțelor negative în celelalte componente ale sistemului.

Exemple de control preventiv: examinarea abilităţilor şi cunoştinţelor unor candidaţi la ocuparea unui post de muncă vacant, testarea pe piaţă a unui nou produs înainte de începerea investiţiilor cerute de fabricarea şi comercializarea pe scară largă a acelui produs.

Controlul concomitent are în vedere componenta de transformare din sistemul firmă. Desfăşurându-se pe parcursul derulării procesului de conversie a intrărilor (input) în ieşiri (output), controlul concomitent oferă un feedback imediat cu privire la eficacitatea şi eficienţa acestui proces, dând posibilitatea managerilor să intervină prompt pentru a corecta problemele (generatoare de abateri semnificative între performanţe efective şi standarde) încă de la apariţia lor.

Cea mai frecventă formă de control concomitent este supervizarea directă de către manageri a activităţilor desfăşurate în unităţile organizatorice conduse. Sistemele informaţionale integrate de tipul ERP (*Enterprise Resource Planning*), asigurând accesul în timp real la informaţii privind derularea operaţiunilor curente din diverse domenii funcţionale ale întreprinderii (producţie, desfacere, finanţe, resurse umane), constituie şi ele instrumente foarte eficace de control managerial concomitent.

Controlul retroactiv sau controlul *post-factum* constă în măsurarea performanţelor ieşirilor din sistem, compararea lor cu standardele prestabilite şi declanşarea unor acţiuni corective asupra tuturor elementelor sistemului, pentru a aduce performanţele acestuia la nivelul dorinţelor.

În management, majoritatea controalelor este de tip retroactiv, asigurând conexiunea inversă prin care se realizează autoreglarea sistemului organizaţiei. Multe rapoarte contabile, financiare, de producţie sau de vânzări – de exemplu – sunt astfel concepute încât să poată fi utilizate cu uşurinţă în procesul de control retroactiv al operaţiunilor firmei.

În funcţie de **natura performanţelor** măsurate şi comparate cu standardele, controlul managerial poate lua, în principal, două forme: controlul comportamentului subordonaţilor şi controlul rezultatelor activităţilor realizate.

Controlul comportamentului se bazează pe culegerea şi utilizarea unor informaţii obţinute prin observarea modului în care subordonaţii îşi realizează sarcinile de muncă. Activitatea unui maistru dintr-un atelier de producţie, de exemplu, constă în mare măsură în monitorizarea comportamentului în muncă al lucrătorilor din atelierul respectiv şi corectarea eventualelor comportamente indezirabile prin învăţare, exemplu personal, motivare şi altele.

Controlul comportamentului mai este numit şi *control personal*, întrucât este realizat personal de către manager.

Controlul rezultatelor are în vedere evaluarea performanţelor activităţilor derulate sub aspectul rezultatelor obţinute. Aprecierea performanţelor unei firme

prin intermediul sistemului de indicatori financiari (de lichiditate, de îndatorare, de profitabilitate) constituie un bun exemplu de control al rezultatelor.

Controlul rezultatelor se mai numeşte şi *control impersonal*, întrucât, de foarte multe ori, nu impune participarea efectivă a managerului la procesul de măsurare.

Cele două tipuri de control nu se exclud reciproc, ci se îmbină, având ponderi diferite în funcţie de nivelul ierarhic pe care îl ocupă managerii şi de natura activităţii conduse. La nivelurile superioare ale firmei este practicat îndeosebi un control al rezultatelor activităţii derulate în întreaga organizaţie şi în diferitele subunităţi ale ei. La nivelurile ierarhice inferioare, ponderea mai mare o are controlul comportamentului angajaţilor, prin monitorizarea şi îndrumarea acestora.

13.1.3. Structura procesului de control

În desfăşurarea procesului de control managerial pot fi delimitate patru etape mai importante:

- stabilirea standardelor de performanţă;
- măsurarea performanţelor efective;
- compararea performanţelor măsurate cu standardele şi identificarea abaterilor;
- stabilirea acţiunilor corective necesare şi implementarea lor.

Prima etapă este strâns legată de funcţia de planificare, celelalte trei sunt specifice funcţiei de control.

1. Stabilirea standardelor de performanţă. În general, se poate spune că un standard este un element utilizat ca referinţă pentru a compara alte elemente similare. *Un standard de performanţă arată în termeni precişi ceea ce se aşteaptă de la o activitate sub aspectul modului ei de realizare sau sub aspectul rezultatului aşteptat.*

Unele elemente stabilite în cursul procesului de planificare, cum ar fi: obiectivele cantitative bine precizate sau planurile permanente de tipul regulilor şi procedurilor standard de operare, pot fi utilizate direct ca standarde în activitatea de control managerial. Atunci însă când obiectivele stabilite prin planificare sunt formulate mai vag sau sunt exprimate în termeni calitativi, standardele de performanţă – ca expresie precisă a rezultatelor aşteptate – trebuie formulate pornind de la obiectivele planificate.

Într-o organizaţie orientată spre profit pot fi puse în evidenţă mai multe categorii de standarde, în funcţie de nivelul ierarhic la care se referă performanţa: standarde organizaţionale, funcţionale, departamentale şi individuale.

Standardele organizaţionale, formulate pe baza obiectivelor strategice ale întregii firme, au în vedere îndeosebi performanţele cu privire la piaţă şi rezultatele financiare ale firmei. Realizarea unei cote de piaţă de 24% în anul curent şi obţinerea unei marje a profitului brut de 15% în aceeaşi perioadă ar putea constitui două importante standarde de performanţă pentru întreaga organizaţie.

Standardele funcţionale sunt derivate din cele organizaţionale, fiind specifice fiecărui domeniu funcţional din cadrul firmei. De exemplu, funcţia de marketing poate avea drept standard de performanţă realizarea unui volum al vânzărilor anuale de 400 miliarde lei, iar funcţia de producţie, reducerea costurilor unitare ale produselor cu 5%.

Standardele departamentale reflectă măsura în care fiecare departament trebuie să contribuie la realizarea standardelor domeniului funcţional de care aparţine. Dacă avem în vedere funcţia de marketing, de exemplu, un standard pentru departamentul vânzări ar putea fi vânzarea unui volum de 10.000 bucăţi dintr-un anumit produs al organizaţiei în anul în curs. Un nivel al cheltuielilor de publicitate de maximum 100.000 lei pe unitatea de produs vândut, în condiţiile comercializării a cel puţin 10.000 bucăţi, poate constitui un standard pentru departamentul promovare.

Standardele individuale exprimă performanţele ce se aşteaptă de la fiecare individ, la postul lui de muncă, pentru satisfacerea standardelor departamentului în care îşi desfăşoară activitatea. De exemplu, vânzarea a 3.000 unităţi de produs pe an poate fi un standard pentru un agent comercial din departamentul vânzări. La stabilirea standardelor individuale de performanţă trebuie luate în considerare condiţiile specifice fiecărui post de muncă. Astfel, dacă reluăm exemplul de mai sus, unui alt agent comercial din acelaşi departament i se poate stabili un standard de minimum 5.000 unităţi de produs, întrucât operează într-un segment geografic al pieţei cu un potenţial mai mare.

Pentru manageri, standardele individuale de performanţă se suprapun în mare măsură cu standardele unităţilor organizatorice pe care le conduc.

Dacă firma este structurată pe divizii (unităţi separate de profit, organizate pe domenii de afaceri, linii de produs sau zone geografice distincte), atunci în procesul de control intervin şi *standardele divizionale*. Acestea exprimă nivelurile de performanţă aşteptate de la fiecare divizie în parte, sub diverse aspecte: poziţia pe piaţă, profitabilitatea, inovarea, calitatea şi altele. General Electric, de exemplu, este cunoscută pentru standardele mobilizatoare pe care le impune multora din diviziile sale: a fi nr. 1 sau nr. 2 din punct de vedere al cotei de piaţă deţinute. Desigur, standardele divizionale sunt fixate în deplină concordanţă cu aşteptările întregii corporaţii (standardele organizaţionale) şi sunt utilizate, la rândul lor, pentru a dezvolta standarde funcţionale adecvate în cadrul fiecărei divizii.

2. Măsurarea performanţelor efective. O dată stabilite standarde de performanţă clare, pe baza unor obiective şi planuri bine fundamentate, măsurarea performanţelor efective nu ar trebui să constituie o problemă deosebită pentru majoritatea activităţilor de control. Operaţiunile de măsurare presupun culegerea şi prelucrarea unor date cu privire la intrările, transformările şi ieşirile în şi din diferite activităţi şi, după cum am văzut, pot fi realizate, de multe ori, de diverse componente ale sistemului informaţional.

Frecvenţa măsurării performanţelor variază în funcţie de natura activităţii urmărite şi de nivelul ierarhic al performanţei. Astfel, unele performanţe cantitative şi calitative din activitatea de fabricaţie sunt urmărite zilnic sau chiar mai des, pe când realizările din activitatea de concepţie a produselor sunt evaluate lunar sau trimestrial. Pe de altă parte, măsurarea performanţelor are o frecvenţă mai mare la nivelurile inferioare ale organizaţiei şi mai redusă la nivelurile superioare. De exemplu, performanţele departamentului livrări pot fi urmărite zilnic sau săptămânal; progresele în ceea ce priveşte obiectivele de creştere pe termen lung ale întregii organizaţii sunt evaluate însă mai rar, o dată sau de două ori pe an.

Şi complexitatea operaţiunilor de măsurare diferă în funcţie de natura performanţelor urmărite şi nivelul ierarhic al unităţilor evaluate. Unele performanţe financiare sunt relativ uşor de determinat la nivelul întregii organizaţii în condiţiile respectării metodologiei contabile adoptate. Cuantificarea contribuţiei subunităţilor la realizarea acestor performanţe este însă mai dificilă, mai ales atunci când subunităţile respective nu sunt organizate ca centre separate de profit.

3. Compararea performanţelor efective cu standardele şi determinarea abaterilor. Datorită faptului că principala resursă a unei organizaţii o constituie oamenii cu comportamentul lor mai mult sau mai puţin variabil, oarecum supus întâmplării, dar şi datorită incertitudinii crescânde a mediului de afaceri, rareori se întâmplă ca performanţele efective să se suprapună cu exactitate peste standardele prevăzute. Ca urmare, încă din etapa de stabilire a standardelor sunt proiectate, în anumite cazuri, şi limitele de variaţie sau *toleranţele* în interiorul cărora performanţele măsurate sunt considerate normale.

Şi operaţiunea de comparare a performanţelor efective cu standardele poate fi realizată de către sistemul informaţional. În cazul apariţiei unor abateri care nu se încadrează în toleranţele de control prevăzute, sunt sesizaţi managerii abilitaţi să stabilească şi să iniţieze acţiuni corective corespunzătoare. Uneori, se foloseşte regula conform căreia cu cât abaterile sunt mai mari, cu atât nivelul ierarhic al managerilor avizaţi şi implicaţi în rezolvarea problemelor este mai înalt. Această manieră de sesizare diferenţiată a managerilor de pe diferite niveluri ierarhice în funcţie de amploarea abaterilor constatate este forma de manifestare a unui principiu bine cunoscut în management, respectiv, *principiul excepţiei*.

4. Stabilirea acţiunilor corective necesare şi implementarea lor. Aceasta este cea mai importantă etapă a procesului de control. Pentru a găsi căile adecvate de armonizare a performanţelor efective cu standardele, managerii trebuie să analizeze abaterile constatate, reliefându-le cauzele şi consecinţele posibile.

Într-o organizaţie lucrativă, cauzele abaterii performanţelor efective de la standarde sunt legate de acţiunea factorilor externi (concurenţă, condiţii economice generale, reglementări guvernamentale etc.) sau de acţiunea unor factori interni, cum ar fi: deficienţele de planificare, comunicarea managerială ineficace, insuficienţa calificării şi/sau a motivării personalului şi alţii.

Consecinţele abaterilor semnalate pot fi favorabile sau defavorabile pentru organizaţie. De regulă, sunt analizate cu mai mare atenţie abaterile defavorabile, urmărindu-se declanşarea unor acţiuni care să ducă la diminuarea sau eliminarea cauzelor generatoare de abateri. Dar la fel de importante sunt şi abaterile favorabile, întrucât ilustrează fie deficienţe de planificare (standarde de performanţă stabilite necorespunzător), fie modificări neaşteptate ale acţiunii factorilor din mediul extern, ceea ce constituie de fapt oportunităţi ce ar putea fi valorificate de către firmă.

13.1.4. Volumul activităţii de control

Amploarea activităţii de control managerial trebuie stabilită în funcţie de două criterii esenţiale: eficienţa economică a controlului şi reacţiile comportamentale declanşate.

Consideraţii economice. Orice activitate de control trebuie să fie eficientă, în sensul că efectele (beneficiile, câştigurile) pe care le produce trebuie să fie mai mari decât eforturile (costurile) presupuse. Procesul de comparare a costurilor unei activităţi, în general, cu beneficiile pe care le produce acea activitate se numeşte ***analiza cost-beneficiu***. O astfel de analiză poate fi utilizată şi pentru alegerea celui mai potrivit volum al activităţilor de control managerial desfăşurate într-o organizaţie (vezi figura 13.2).

Aşa după cum se observă, costurile generate de control cresc continuu, pe măsură ce volumul controlului se extinde. Ritmul de creştere nu este totuşi uniform. La început, costurile cresc mai încet, întrucât activităţile de control adăugate sunt relativ simple şi utilizează instrumente mai puţin oneroase. Treptat, costurile activităţilor suplimentare devin din ce în ce mai mari, deoarece sunt aplicate metode de control tot mai sofisticate şi mai laborioase.

În ceea ce priveşte câştigurile generate de control, evoluţia lor este tot crescătoare o dată cu amplificarea controlului. Ritmul de creştere este însă diferit de cel al costurilor. La început, ritmul de creştere a câştigurile este mai mare,

deoarece, prin activitățile derulate, sunt depistate și corectate principalele erori ce pot afecta funcționarea organizației. Pe măsură ce volumul controlului ia amploare, câștigurile generate de activitățile adăugate sunt tot mai mici, întrucât problemele majore cu care se confruntă organizația au fost probabil deja identificate și soluționate prin controalele anterioare.

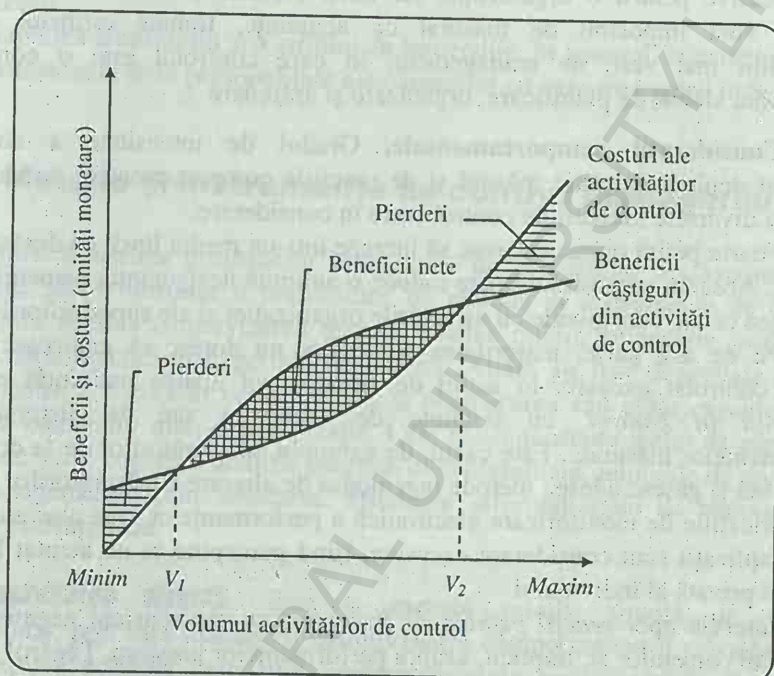


Figura 13.2 Determinarea volumului activităților de control prin analiza cost-beneficiu

Mai remarcăm faptul că, la început (la nivelul minim al activității de control), costurile sunt mai mari decât câștigurile obținute, datorită cheltuielilor substanțiale de instalare și funcționare a unui sistem minim de control (evidența contabilă, de exemplu, este obligatorie, indiferent dacă informațiile astfel obținute sunt utilizate, mai mult sau mai puțin, în procesul de control managerial).

Așadar, pentru a avea un control eficient, volumul acestuia trebuie ales undeva între cele două niveluri (V_1 și V_2) corespunzătoare punctelor în care curba câștigurilor (beneficiilor) intersectează curba costurilor. Alegerea nu este însă o problemă simplă, așa cum pare la prima vedere, întrucât estimarea riguroasă a câștigurilor și a costurilor aferente controlului se face adesea cu mare dificultate. Faptul că efectele controlului se manifestă, de cele mai multe ori, în mod indirect,

prin rezultatele de ansamblu ale organizaţiei sau subunităţii controlate, iar instrumentele folosite în control sunt de regulă utilizate şi în procesele de planificare sau de antrenare explică în bună măsură această dificultate. Dimensionarea volumului activităţii de control pe principiile raţionalităţii economice trebuie totuşi încercată, deoarece adesea intră în joc sume şi câştiguri semnificative pentru o organizaţie. Iar dacă efectele şi eforturile implicate de control sunt imposibil de măsurat cu acurateţe, trebuie estimată eficienţa procesului mai vast, de management, în care controlul este o componentă importantă alături de planificare, organizare şi antrenare.

Consideraţii comportamentale. Gradul de intensitate a controlului practicat depinde în mare măsură şi de reacţiile comportamentale pe care le pot provoca diversele niveluri de control luate în considerare.

Foarte puţini oameni doresc să lucreze într-un mediu lipsit cu desăvârşire de control. Absenţa controlului poate induce o anumită nesiguranţă, oamenii neştiind dacă ceea ce fac corespunde cu aşteptările organizaţiei şi ale superiorilor lor.

Pe de altă parte, majoritatea oamenilor nu doresc să muncească într-un mediu controlat excesiv. În astfel de situaţii, pot apărea mai întâi reacţii de *rezistenţă la control*, cu tendinţe de eschivare sau de distorsionare a performanţelor măsurate. Este cazul, de exemplu, al lucrătorilor de la computere, care caută şi găsesc adesea metode ingenioase de alterare a măsurătorilor efectuate prin aplicaţiile de monitorizare electronică a performanţelor, mai ales atunci când aceste aplicaţii sunt considerate excesive, fiind percepute ca un atentat la dreptul de viaţă privată al individului.

Intervin apoi *reacţii psihice de frustrare*, cu repercusiuni negative asupra moralului oamenilor şi, implicit, asupra performanţelor acestora. Tânărul specialist în marketing, de exemplu, poate fi afectat de stilul de management al şefului său care îi supervizează îndeaproape orice operaţiune încredinţată, chiar dacă a demonstrat de fiecare dată că are idei valoroase şi îşi poate îndeplini cu succes sarcinile încredinţate. Senzaţia de neîmplinire, de eşec în tentativa de a câştiga încrederea superiorului poate fi supărătoare şi demobilizantă.

Distorsiuni comportamentale pot apărea şi prin acceptarea rigidă a standardelor de performanţă fixate (fie ele niveluri de realizare impuse sau reguli şi proceduri obligatorii), ceea ce poate frâna iniţiativa şi creativitatea angajaţilor – două ingrediente de bază în mixul care asigură succesul organizaţiilor ce operează în medii de afaceri puternic concurenţiale.

O dificultate suplimentară în fixarea nivelului optim al intensităţii controlului o constituie şi faptul că indivizi diferiţi reacţionează în mod specific la controale similare, în funcţie de educaţia, experienţa şi personalitatea fiecăruia.

Pentru a evita pe cât posibil aceste reacţii comportamentale negative, în dimensionarea procesului de control managerial trebuie respectate câteva reguli de bază:

- stabilirea unor standarde de performanță mobilizatoare, dar realiste
- implicarea subordonaților în procesul de control, prin stabilirea de comun acord a standardelor de performanță individuale și practicarea autocontrolului
- folosirea controlului numai acolo unde este necesar și evitarea controlului excesiv
- adaptarea controlului și a stilului de leadership, în general, la caracteristicile profesionale și de personalitate ale oamenilor cu care managerii lucrează.

13.2. Metode și instrumente de control managerial

Pentru urmărirea progreselor înregistrate de activitățile desfășurate într-o organizație, pot fi utilizate o multitudine de metode și instrumente de control. Unele dintre acestea (supervizarea directă, analiza ratelor financiare, auditurile) sunt specifice funcției manageriale de control. Altele au fost dezvoltate și sunt folosite pentru a servi atât controlul, cât și planificarea sau chiar organizarea și antrenarea oamenilor dintr-o organizație. Cele mai cunoscute astfel de metode și instrumente sunt: bugetele, analiza pragului de rentabilitate, tehnicile de analiză în rețea, managementul prin obiective, sistemele informaționale de management, cultura organizațională.

Supervizarea directă. Este o metodă relativ simplă de control organizațional, prin care managerii monitorizează comportamentul subordonaților lor, le explică acestora care sunt comportamentele recomandabile în diferite situații de muncă și intervin, dacă este cazul, pentru a iniția acțiuni corective specifice. Una dintre liniile de forță ale supervizării directe este învățarea prin puterea exemplului. Supervizorul, prin însăși modul lui de comportament, poate oferi subordonaților modele de urmat, contribuind la îmbunătățirea competențelor profesionale ale acestora și la creșterea gradului lor de motivare. Un alt avantaj al supervizării directe este coordonarea facilă a oamenilor din unitatea condusă.

Supervizarea directă poate avea însă și unele *inconveniente*. Primul dintre acestea se referă la costurile implicate: întrucât un manager poate superviza în mod eficace doar un număr mic de oameni, este nevoie de mulți manageri pentru a asigura controlul tuturor activităților din organizație. Ca urmare, supervizarea este combinată de regulă cu alte metode de control mai puțin oneroase.

În al doilea rând, supervizarea intensă poate fi demotivantă pentru angajați, întrucât este percepută ca o îngrădire a libertății de decizie și de acțiune în interesul organizației. Mai mult decât atât, o astfel de situație poate genera tendințe de evitare sau de pasare a responsabilității de către cei supervizați. Există metode

alternative, cum ar fi: managementul prin obiective sau controlul prin cultura organizaţională, care pot fi folosite cu succes pentru a evita excesul de supervizare.

Analiza ratelor financiare. Managerii utilizează adesea elemente informaţionale extrase din documentele financiare de bază ale firmei (bilanţul contabil, contul de profit şi pierdere şi altele) pentru a evalua eficacitatea şi eficienţa operaţiunilor realizate. Unii indicatori ilustraţi în aceste documente pot sugera prin ei înşişi diverse niveluri de performanţă obţinute. Este cazul, de exemplu, al totalului activelor existente la un moment dat, sau al profitului obţinut într-o anumită perioadă de timp. Caracterizarea în profunzime a performanţelor financiare impune însă analiza complexă a unor indicatori suplimentari, calculaţi sub formă de rapoarte între diverse mărimi preluate din documentele de bază. Aceşti indicatori se numesc *rate financiare* şi vizează de regulă patru aspecte mai importante: lichiditatea, îndatorarea, managementul activelor şi profitabilitatea unei firme.

Prezentăm în continuare câteva dintre cele mai frecvent utilizate rate financiare, determinate pe baza sistemului anglo-saxon de evidenţă contabilă, sistem ce tinde să se generalizeze pe plan internaţional [Ross, Westerfield şi Jordan, 2003].

Ratele de lichiditate măsoară capacitatea unei organizaţii de a-şi onora obligaţiile de plată pe termen scurt.

- *Rata lichidităţii generale* (*Current Ratio*), calculată ca raport între activele circulante (stocuri, creanţe, disponibilităţi) şi datoriile curente (faţă de furnizori, faţă de salariaţi, faţă de fisc...), arată în ce măsură poate firma să-şi achite datoriile curente din resursele pe care le deţine sub formă de bani lichizi sau sub formă de active ce pot fi convertite relativ uşor în bani lichizi.
- *Rata lichidităţii reduse* (*Quick Ratio*), determinată prin împărţirea diferenţei dintre activele circulante şi stocuri la datoriile curente, oferă o măsură mai bună a lichidităţii atunci când stocurile au o viteză mică de rotaţie sau când sunt dificil de vândut.

Ratele privind îndatorarea explică cum îşi finanţează o firmă operaţiunile curente şi de perspectivă prin fonduri proprii sau împrumutate.

- *Rata îndatorării totale* (*Total Debt Ratio*), egală cu raportul dintre totalul datoriilor şi totalul activelor, arată ce procent din totalul fondurilor unei firme provine din credite.
- *Rata de acoperire a dobânzilor* (*Times Interest Earned*) este calculată împărţind profitul înainte de plata dobânzilor şi a impozitelor (*Earnings Before Interest and Taxes – EBIT*) la totalul cheltuielilor cu dobânzile. Arată

Analiza succintă a ratelor financiare ale unei firme (exemplu)

Denumirea ratei	Valoarea calculată	Media domeniului de afaceri	Observații
Rate de lichiditate:			
Rata lichidității generale *Active circulante* / *Datorii curente*	2,4 ori	1,8 ori	Firma are o capacitate bună de achitare a obligațiilor de plată pe termen scurt
Rata lichidității reduse *Active circulante – Stocuri* / *Datorii curente*	0,8 ori	1,1 ori	Dacă stocurile sunt greu vandabile, firma poate avea serioase dificultăți de plată a datoriilor curente.
Rate privind îndatorarea:			
Rata îndatorării totale *Total Datorii* / *Total Active*	54%	58%	Firma își finanțează activele din credite într-o proporție ceva mai mică decât media domeniului de afaceri.
Rata de acoperire a dobânzilor *Profit înainte de dobânzi și impozite* / *Cheltuieli cu dobânzile*	8,1 ori	6,4 ori	Marja bună de acoperire a dobânzilor din profit îi dă posibilitatea firmei să se împrumute suplimentar.
Rate privind managementul activelor:			
Rata de rotație a stocurilor *Cifra de afaceri* / *Stocuri*	4,7 ori	6,1 ori	Rotația stocurilor este cam lentă. Probabil că firma operează cu mai multe stocuri decât este necesar.
Rata de rotație a activului total *Cifra de afaceri* / *Total active*	1,5 ori	2,1 ori	Cifră de afaceri este mică față de volumul activelor utilizate, probabil datorită stocurilor mari.
Rate de profitabilitate:			
Marja profitului *Profit net* / *Cifra de afaceri*	11,8%	8,4%	Marja profitului firmei este mai mare decât media datorită prețurilor mai mari și/sau costurilor mai mici.
Rentabilitatea activelor *Profit net* / *Total active*	10,5%	9,3%	Rentabilitatea activelor este superioară mediei datorită marjei de profit a vânzărilor foarte mari.
Rentabilitatea capitalurilor proprii *Profit net* / *Capitaluri proprii*	26,7%	15,2%	Rentabilitatea capitalurilor proprii este excelentă, ceea ce face firma atractivă pentru investitori.

de câte ori poate să scadă profitul înainte ca firma să ajungă în imposibilitatea de a-şi plăti cheltuielile cu dobânzile.

Ratele privind managementul activelor arată cât de eficient sunt utilizate resursele unei organizaţii.

Rata rotaţiei stocurilor (*Inventory Turnover*), determinată prin împărţirea cifrei de afaceri (valoarea totală a vânzărilor) la valoarea stocurilor, arată de câte ori au fost rulate stocurile pentru a obţine cifra de afaceri respectivă.

Indicatorul astfel calculat oferă, între altele, o măsură a abilităţii managerilor de a evita stocurile în exces de materii prime, semifabricate, produse finite şi altele.

- *Rata rotaţiei activului total* (*Total Assets Turnover*) este egală cu raportul dintre cifra de afaceri şi total active. Cu cât raportul este mai mare, cu atât mai eficient sunt utilizarea activele unei organizaţii în ansamblul lor.

Ratele de profitabilitate măsoară capacitatea unei firme de a obţine profit, capacitate privită din diferite perspective.

- *Marja profitului* (*Profit Margin on Sales*), calculată ca raport între profitul net (după plata impozitelor) şi cifra de afaceri, arată capacitatea companiei de a produce un venit superior costului vânzărilor.
- *Rentabilitatea activelor* (*Return on Assets – ROA*), egală cu raportul dintre profitul net şi totalul activelor, exprimă capacitatea întregului capital investit în firmă de a fi rentabil, adică de a produce profit. În literatura anglo-saxonă această rată este denumită uneori şi rentabilitatea capitalului investit (*Return on Investment – ROI*), iar în literatura europeană, rentabilitatea economică.
- *Rentabilitatea capitalurilor proprii* (*Return on Equity – ROE*), calculată prin împărţirea profitului net (după plata impozitelor) la valoarea capitalurilor proprii, măsoară randamentul acestor capitaluri sub aspectul producerii de venit net (profit). Rentabilitatea capitalurilor proprii se mai numeşte şi rentabilitate financiară.

Cum utilizează managerii ratele de lichiditate, îndatorare, management al activelor şi profitabilitate în procesul de control?

În primul rând, prin compararea valorilor realizate de către firmă cu obiectivele prestabilite, cu nivelurile obţinute în perioadele precedente şi cu performanţele realizate de către alte organizaţii similare din acelaşi domeniu de afaceri. În al doilea rând, prin stabilirea legăturilor dintre performanţele de sinteză realizate (rentabilitatea activelor, rentabilitatea capitalurilor proprii) şi factorii explicativi ai acestor performanţe, factori caracterizaţi, la rândul lor, prin alte rate financiare sau alţi indicatori primari.

Scopul urmărit este evident: depistarea abaterilor semnificative dintre performanţele efective şi cele dorite, pe de o parte, şi identificarea cauzelor generatoare de abateri, pentru a iniţia acţiuni corective adecvate, pe de altă parte.

Auditurile. În general, *prin audit se înţelege examinarea şi verificarea conformităţii unei activităţi specifice sau a situaţiei generale a unei organizaţii cu anumite norme legale sau manageriale*. Două tipuri de audit sunt realizate mai frecvent în întreprinderi: financiare şi manageriale.

Auditurile financiare sunt investigaţii complexe ale tranzacţiilor financiare realizate într-un anumit interval de timp, având drept scop principal certificarea corectitudinii cu care sunt aplicate regulile prevăzute de metodologia contabilă în uz. Asemenea investigaţii pot fi realizate de personal exterior organizaţiei cercetate (din firme specializate în audit financiar-contabil) sau de personal de specialitate propriu.

Auditurile manageriale sunt evaluări cuprinzătoare ale unei organizaţii şi ale operaţiunilor sale dintr-o anumită perioadă, privind dincolo de costuri şi profituri pentru a evidenţia cauzele performanţelor mai mult sau mai puţin mulţumitoare. Procesul de investigare este complex şi îndelungat, necesitând un mare volum de informaţii culese din diverse surse: sistemul informaţional al organizaţiei, date externe publicate sau accesate, chestionare şi interviuri realizate cu angajaţi ai firmei, clienţi, furnizori şi reprezentanţi ai unor instituţii guvernamentale.

În esenţă, auditul managerial presupune evaluarea tendinţelor principale manifestate de factorii mediului extern (pieţe, tehnologii etc.), analiza obiectivelor şi strategiilor firmei în lumina acestor tendinţe şi evaluarea eficacităţii şi eficienţei operaţiunilor derulate. Concluziile rezultate dintr-o astfel de investigaţie sunt prezentate, sub formă de recomandări, factorilor de decizie de la nivelul cel mai înalt al organizaţiei.

Şi auditurile manageriale pot fi interne (realizate de specialişti proprii) sau externe (conduse de consultanţi din firme specializate). Folosirea personalului propriu în realizarea auditurilor este mai puţin costisitoare, dar nu asigură întotdeauna obiectivitatea concluziilor rezultate în urma investigaţiilor.

Bugetele. Sunt probabil cele mai răspândite instrumente de control managerial. *Un buget este o exprimare în termeni financiari sau numerici a cerinţelor unei activităţi şi a rezultatelor aşteptate de la acea activitate*. De cele mai multe ori, bugetele sunt expresia financiară sau numerică a planurilor sau programelor unei organizaţii. În timp ce pregătirea unui buget este o funcţiune a planificării, urmărirea, administrarea lui este o funcţie de control.

În planificare şi control pot fi folosite multe tipuri de bugete. Mai frecvente sunt:

- bugetele de venituri şi cheltuieli, ca expresii detaliate ale veniturilor şi cheltuielilor planificate;
- bugetele investiţiilor, prin care sunt precizate cheltuielile specifice prevăzute pentru instalaţii, echipamente, maşini şi alte elemente de investiţii;
- bugetele materialelor, care reflectă cerinţele de materiale în perioada planificată (exprimate în unităţi fizice).

De cele mai multe ori, bugetele sunt exprimate în unităţi monetare. Atunci când sunt exprimate în unităţi fizice, cum sunt bugetele de materiale, acestea pot fi transformate în unităţi monetare pentru a fi incorporate într-un buget general.

Ca instrumente de planificare şi control, bugetele au mari avantaje. În anumite condiţii însă, pot provoca greutăţi în desfăşurarea normală a activităţii datorită rigidităţii lor. Inflexibilitatea bugetelor este un dezavantaj îndeosebi pentru acele organizaţii care îşi desfăşoară activitatea într-un mediu caracterizat printr-un înalt ritm al schimbărilor. Pentru a înlătura acest neajuns au fost imaginate *bugete flexibile* care variază în funcţie de volumul operaţiunilor dintr-o perioadă dată (producţia şi/sau vânzările). Astfel de bugete flexibile sunt utilizate îndeosebi pentru venituri şi cheltuieli. Ideea de bază este aceea de a permite cheltuielilor materiale, cu salariile, de publicitate prevăzute să varieze în funcţie de volumul operaţiunilor (vânzări, de exemplu) care nu este cunoscut cu precizie dinainte. Totuşi, şi pentru aceste cheltuieli variabile se fixează nişte limite pentru a asigura informaţia necesară procesului general de bugetare.

Elaborarea bugetului este o operaţiune care trebuie făcută cu mare atenţie. Faptul că o anumită cheltuială a fost făcută în trecut este adeseori folosit ca justificare pentru a include din nou acea cheltuială în buget, deşi poate că situaţia care a generat cheltuiala s-a schimbat de mult. Pe de altă parte, bugetele pot deveni inflaţioniste atunci când managerii care le întocmesc încarcă unele cheltuieli pentru că nu ştiu cu cât vor fi reduse de către superiorii lor. De aici, lipsa de realism a unor bugete de cheltuieli. O modalitate de evitare a acestor impedimente o constituie tehnica de *bugetare cu bază zero*, potrivit căreia managerii trebuie să justifice cheltuielile din întregul buget şi din diferite părţi ale acestuia pornind de la zero.

Analiza pragului de rentabilitate, numită şi *analiza cost–volum–profit*, presupune descrierea figurativă a relaţiei dintre volumul operaţiilor, costuri şi profituri. Într-un astfel de grafic (figura 13.3), pe axa orizontală este reprezentată producţia vândută, exprimată în unităţi fizice, iar pe axa verticală sunt reprezentate costurile şi veniturile (încasările) din vânzarea producţiei, exprimate în unităţi monetare.

Costurile totale sunt formate din costuri fixe (care nu variază în funcție de volumul producției) și costuri variabile (costuri legate îndeosebi de materialele directe și manopera directă).

Acel volum al producției vândute corespunzător punctului în care costurile sunt egale cu veniturile din vânzări se numește punct critic sau prag de rentabilitate. Un volum al producției vândute mai mic decât punctul critic generează pierderi; un total al producției vândute mai mare decât acest punct generează profituri.

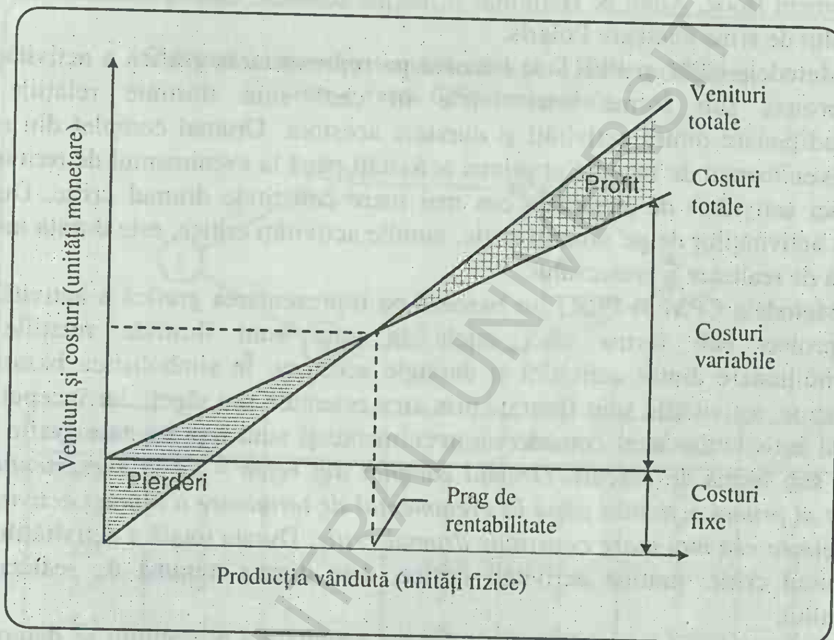


Figura 13.3. Graficul pragului de rentabilitate

Deși nu întotdeauna se întâmplă așa, majoritatea analizelor pragului de rentabilitate presupun că există o relație matematică liniară între volumul producției, pe de o parte, și costuri și venituri, pe de altă parte. Desigur, există și modalități de analiză cu luarea în considerare a modificării prețurilor de vânzare unitare, a costurilor fixe totale și a costurilor variabile unitare, o dată cu schimbarea semnificativă a volumului producției vândute. Astfel de abordări sunt însă mai complexe și mai rar utilizate.

În procesul de control, analiza pragului de rentabilitate poate fi folosită pentru verificarea conformității veniturilor și costurilor efectiv realizate cu cele planificate în funcție de volumul producției vândute.

Metodele de analiză în reţea. Pentru planificarea şi controlul programelor şi proiectelor complexe pot fi utilizate metode de cercetare operaţională laborioase bazate pe teoria grafurilor. Două dintre aceste metode sunt mai cunoscute: *CPM (Critical Path Method)* sau metoda drumului critic şi *PERT (Program Evaluation and Review Technique)*. Ele au fost concepute independent şi aplicate aproape simultan, spre sfârşitul deceniului al şaselea al secolului XX. Metoda drumului critic a fost dezvoltată de corporaţia DuPont pentru a facilita controlul proiectelor industriale complexe, iar metoda PERT a fost concepută de firma de consultanţă în management Booz, Allen & Hamilton şi marina Statelor Unite pentru dezvoltarea sistemului de arme nucleare Polaris.

Metodele CPM şi PERT se bazează pe reprezentarea grafică a activităţilor unui proiect sub forma unei reţele în care sunt ilustrate relaţiile de intercondiţionare dintre activităţi şi duratele acestora. Drumul complet din reţea (de la evenimentul de început al primei activităţi până la evenimentul de terminare a ultimei activităţi) de lungimea cea mai mare constituie drumul critic. Durata totală a activităţilor de pe drumul critic, numite activităţi critice, este durata minim posibilă de realizare a proiectului.

Metodele CPM şi PERT se bazează pe reprezentarea grafică a activităţilor unui proiect sub forma unei reţele în care sunt ilustrate relaţiile de intercondiţionare dintre activităţi şi duratele acestora. În simbolistica bazată pe evenimente, activităţile sunt figurate prin arce orientate sau săgeţi, iar începutul şi sfârşitul activităţilor sunt considerate evenimente şi sunt reprezentate grafic prin noduri sub formă de cercuri. *Drumul complet din reţea – de la evenimentul de început al primei activităţi până la evenimentul de terminare a ultimei activităţi – de lungimea cea mai mare constituie drumul critic*. Durata totală a activităţilor de pe drumul critic, numite activităţi critice, este durata minimă de realizare a proiectului.

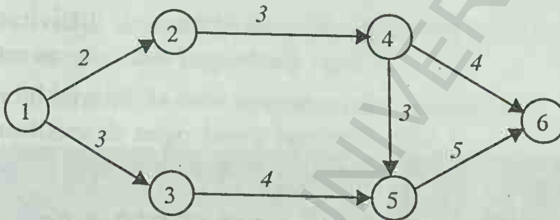
Pe baza drumului critic, pentru fiecare activitate a proiectului se determină patru termene semnificative şi o rezervă de timp, elemente foarte utile în planificarea şi controlul proiectelor complexe:

- *termenul minim de începere (TÎMIN)*, adică termenul cel mai devreme posibil de începere a activităţii, astfel încât toate activităţile precedente să poată fi realizate;
- *termenul minim de terminare (TTMIN)*, care este egal cu termenul minim de începere plus durata activităţii;
- *termenul maxim de terminare (TTMAX)*, adică termenul cel mai târziu posibil de terminare a activităţii, astfel încât toate activităţile următoare să poată fi realizate fără a se depăşi durata totală a proiectului dată de lungimea drumului critic;
- *termenul maxim de începere (TÎMAX)*, care este egal cu termenul maxim de terminare minus durata activităţii;

- *rezerva de timp (RT = TÎMAX - TÎMIN* sau *RT = TTMAX - TTMIN)*, reprezintă timpul cu care se poate extinde durata activității fără ca durata totală a proiectului să fie depășită.

CPM și PERT sunt foarte asemănătoare, diferența constă doar în estimarea duratelor activităților. CPM este folosită pentru planificarea și controlul execuției proiectelor ale căror activități au durate cunoscute cu o oarecare precizie. PERT este folosită atunci când duratele activităților sunt mult mai nesigure.

Calculul termenelor semnificative și al rezervei de timp într-o rețea CPM (exemplu)



Activități	*t*	*TÎMIN*	*TTMIN*	*TTMAX*	*TÎMAX*	*RT*
1-2	*2*	*0*	*2*	*2*	*0*	*0*
1-3	*3*	*0*	*3*	*4*	*1*	*1*
2-4	*3*	*2*	*5*	*5*	*2*	*0*
3-5	*4*	*3*	*7*	*8*	*4*	*1*
4-5	*3*	*5*	*8*	*8*	*5*	*0*
4-6	*4*	*5*	*9*	*13*	*9*	*4*
5-6	*5*	*8*	*13*	*13*	*8*	*0*

CPM se bazează pe o singură estimare pentru durata fiecărei activități. PERT folosește trei estimări pentru a evalua durata unei activități: o durată optimistă (*a*), care este durata minimă de execuție a activității în condițiile manifestării celor mai favorabile condiții, o durată pesimistă (*b*), apreciată ca fiind durata maximă de realizare în cazul manifestării celor mai defavorabile împrejurări și durata cea mai probabilă (*m*), adică durata cu cea mai mare șansă de realizare în condiții normale.

În ipoteza, larg acceptată, că duratele activităților urmează o distribuție de probabilitate *Beta*, durata evaluată pentru fiecare activitate (*t*) este determinată după următoarea formulă:

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Pe lângă avantajele pe care le au în planificarea şi controlul executării în timp a activităţilor, metodele CPM şi PERT pot oferi informaţii suplimentare managerilor pentru alocarea optimă a resurselor disponibile între diferitele activităţi ale proiectelor.

Utilizarea tehnicilor de analiză în reţea s-a extins considerabil o dată cu dezvoltarea spectaculoasă a produselor software destinate managementului proiectelor. De regulă, astfel de pachete software combină metodele matematice şi grafice de tip CPM/PERT cu alte tipuri de prezentare a informaţiei, cum ar fi graficul Gantt. Cel mai cunoscut software de managementul proiectelor este produsul pentru calculatoare personale *Microsoft Project*.



Verificaţi-vă cunoştinţele şi ...

... aplicaţi-le

a. Autoevaluarea cunoştinţelor

1. Care dintre următoarele tipuri de control pot fi utilizate cu succes în managementul unei firme:
   a) control preventiv;
   b) control impersonal;
   c) control corectiv;
   d) control coercitiv.
2. Evidenţierea consumului de materii prime pe produse sau urmărirea şi raportarea zilnică a producţiei fabricate sunt activităţi de control de tip:
   a) preventiv;
   b) concomitent;
   c) retroactiv.
3. Examinarea abilităţilor şi cunoştinţelor unor candidaţi la ocuparea unui post de muncă vacant sau realizarea unui test de piaţă pentru lansarea unui nou produs sunt exemple:

a) de control preventiv;
b) de control concomitent;
c) de control retroactiv.

4. În activitatea de control managerial, măsurarea performanţelor efective are o frecvenţă mai mare:
   a) la nivelurile superioare ale structurii organizatorice;
   b) la nivelurile de la baza structurii organizatorice.
5. Care dintre următoarele metode de control managerial sunt folosite în mod frecvent în firme din domeniu bancar ?
   a) observarea directă;
   b) bugetul de venituri şi cheltuieli;
   c) analiza drumului critic;
   d) metoda PERT.
6. Volumul activităţii de control realizate de un manager depinde de mai mulţi factori. Între aceştia, mai importanţi sunt:
   a) nivelul ierarhic la care se realizează controlul;
   b) capacitatea de negociere a managerului;
   c) reacţiile comportamentale declanşate de control.

b. Aplicaţii

Studiu de caz: Controlul în reţelele de restaurante fast-food

Reţelele de restaurante fast-food sunt întreprinderi care oferă servicii alimentare de calitate, rapide şi relativ ieftine, cu unităţi operaţionale amplasate în diferite zone geografice. Una dintre cele mai cunoscute organizaţii de acest gen este firma americană McDonald's, cu restaurante amplasate în majoritatea ţărilor lumii. Unităţile componente (restaurantele) pot fi proprietatea firmei sau, cel mai adesea, pot fi proprietatea unor parteneri cu care s-au încheiat contracte de tip franciză. Într-un astfel de aranjament, firma (francizorul) pune la dispoziţie numele de marcă (recunoscut pe piaţă), tehnologia de realizare şi servire a produselor şi unele cunoştinţe manageriale; partenerul (francizatul) furnizează capitalul necesar înfiinţării unităţii, se obligă să respecte tehnologia primită şi recompensează francizorul printr-o redevenţă calculată ca un procent din cifra de afaceri.

O problemă deosebită pentru managerii reţelelor de restaurante o constituie urmărirea calităţii servirii clienţilor în unităţile componente, fie ele proprietatea firmei sau a francizaţilor. Păstrarea imaginii de marcă a firmei impune respectarea riguroasă a standardelor de calitate stabilite. Pentru a măsura performanţele calitative ale restaurantelor, pot fi folosite serviciile unor societăţi specializate, cum ar fi firma americană *Marketing Systems Unlimited*. Agenţii

acestei firme, pozând în consumatori obişnuiţi ai restaurantelor inspectate, înregistrează timpii de aşteptare pentru a fi serviţi, curăţenia localului şi a tacâmurilor, amabilitatea personalului şi chiar prelevează eşantioane din produsele servite pentru a le analiza sub aspectul temperaturii şi al conţinutului diferitelor componente.

(Sursa: adaptat după „Agents «Spy» on Fast Food Restaurants", *Omaha World Herald*, June 14, 1987).

Întrebări:

a) Ce tipuri de control identificaţi în acest studiu de caz ?

b) Ce metode de control sunt utilizate în acest caz ?

c) Dacă aţi fi managerii unei companii de restaurante fast-food şi, prin recurgerea la serviciile unei firme specializate de măsurare a calităţii prestaţiilor din astfel de restaurante, aţi afla că unele dintre unităţile din reţeaua dumneavoastră au probleme serioase în această privinţă, ce acţiuni corective aţi întreprinde: (1) în cazul în care unităţile respective ar fi proprietatea companiei? (2) în cazul în care unităţile respective ar fi de tip franciză ?

BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Developing Leaders*, Talbot Adair Press, London, 1988
2. Adair, J., *Effective Leadership*, Aldershot, Grower, 1983
3. Adair, J., *Understanding Motivation*, Talbot Adair Press, London, 1990
4. Adams, S., "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963
5. Adkin, E., *Resurse umane. Ghid propus de The Economist Books*, Nemira, Bucureşti, 1999
6. Adler, Nancy, *Understanding the Ways of Understanding: Cross-Cultural Management Methodology Reviewed.* Montreal, Canada: McGill University Press, 1982
7. Amblard, H. ş.a., *Management des ressources humaines,* Eyrolles, Paris, 1988
8. Argyris, C., *Strategy, Change and Defensive Routines*, Pitman Publications, London, 1985
9. Armstrong, M., *Performance Management*, Kogan Page, London, 1997
10. Armstrong, M., *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, BBM, New York, 1999
11. Becker, H., Frizsche, D.J., „Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers' Attitudes", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, nr. 4, 1987
12. Bennis, W., *On Becoming a Leader*, Business Books, London, 1989
13. Bentley, T.J., *The Management Services Handbook*, Pitman Publications, London, 1991
14. Boldur, G., *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1973
15. Bollinger, D., *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
16. Brosh, I., *Quantitative Techniques for Managerial Decision Making*, Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1985
17. Carlisle, H.M., *Management: Concepts, Methods and Applications*, Science Research Associates, Chicago, 1982
18. Caspar, P., *Problèmes. Méthodes et stratégies de résolution*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982
19. Catlin, K., Matthews, J., *Building The Awesome Organization*, Hungry Minds, New York, 2002
20. Certo, S., *Modern Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997
21. Charan, R., Colvin, G., *Why CEOs Fail*, "Fortune", Monday, June 21, 1999

22. Clark, A., *Mutual relevance of mainstream and cross-cultural psychology.* În: "Journal of Consulting and Clinical Psychology", vol. 55, 1987, pp. 461-470.
23. Coates, C., *Managerul total*, Editura Teora, Bucureşti, 1999
24. Cole, G.A., *Management, Theory and Practice*, DP Publications Ltd, London, 1993
25. Constantinescu, P. ş.a., *Analiză, decizie, control*, Editura Tehnică, Bucureşti, 1978
26. Coulson T., Colin, P., "Developing Directors", *European Management Journal*, vol. 8, nr. 4, 1990
27. Covey, S.R., *Principle-Centered Leadership*, Simon&Schuster, London, 1991
28. Crosby, P.B., *Quality is free, The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, 1979
29. Daft, R., *Management*, The Dryden Press, New York, 1989
30. Daley, D., "Pay for Performance, Performance Appraisal, and TQM", *Public Productivity and Management Review*, Fall, 1992
31. David, F., *Strategic Management. Concepts & Cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2001
32. Deal, T. , Kennedy, A., *Corporate Culture* , MA: Addison–Wesley, 1982
33. Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness,* New York: Wiley, 1990
34. Dessler, G., *Management. Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, New Jersey, 2001
35. Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row, New York, 1985
36. Drucker, P., *Management*, Harper&Row, New York, 1973
37. Drucker, P., *Managing for the Future*, Truman Talley Books/Dutton, New York,1992
38. Dumitrescu, M. ş.a., *Proiectarea sistemelor de organizare şi conducere ale unităţilor economice*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti,1978
39. Edmondson, A., Moingeon, B., *Learning, trust and organizational change*, în: M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage, London, 1999
40. Edvardsson, B., Thomasson, B., Ovretveit, J., *Quality of Service*, McGraw-Hill, London, 1996
41. English, G., "Tuning Up for Performance Management", *Training and Development Journal*, April, 1991
42. Ewell, P., "Total Quality and Academic Practice", *Change*, vol. 25, nr. 3, 1993
43. Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1966
44. Finger, M. Brand, S.B., *The concept of the "learning organization" applied to the transformation of the public sector*, în: M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage, London, 1999
45. David, F., *Strategic Management, Concepts And Cases*, Prentice Hall, New York, 2001
46. Griffin, R., *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1990

47. Halpern, P., Weston, F., *Finanţe manageriale. Modelul canadian*, Editura Economică, Bucureşti, 1998
48. Harrington, H.J., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, Bucureşti, 2000
49. Heizer, J., Render, B., *Production and Operations Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1988
50. Heller, R., *Roads to Success*, DK Publishing, New York, 2001
51. Heller, R., *Manager's Handbook*, DK Publishing, New York, 2002
52. Henderson, J.C., Nutt, P.C., "The Influence of Decision Style on Decision Making Behaviour", *Management Science*, vol. 26, nr. 4, 1980
53. Herseni, T., *Psihologia muncii de conducere*, în: *Conducerea ştiinţifică a întreprinderii*, Editura Politică, Bucureşti, 1970
54. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New York, 1959
55. Hitt, M., Middlemist, D., Mathis, R., *Management. Concepts and Effective Practice*, West Publishing Company, Saint Paul, 1989
56. Hitt, M., *Strategic Management Competitiveness And Globalization*, South-Western College Publishing, New Jersey, 2001
57. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, Bucureşti, 1996
58. Hofstede, G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.1997
59. Hofstede, G., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across 20 Cases*. În: "Administrative Science Quarterly, 35/1990, pp. 286-316.
60. Hold, D., *Management. Principles and Practices*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987
61. Hunt, E.H., Bullis, R.K., "Applying the Principles of Gestald Theory to Teaching Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, nr. 5, May, 1991
62. Igalens, J., *Audit des ressources humaines*, Les Editions Liaisons, Paris, 1991.
63. Johns, G., *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti, 1998
64. Johnson, H.T., *Relevance Regained, From Top-Down Control To Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, New York, 1992
65. Jones, G., George, J., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, New York, 2003
66. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., Sathe, V., *Organization: Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*, IRWIN, Homewood, Illinois,1986
67. Kunst Paul, Lemmink J. (eds), *Quality Management in Services*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1992
68. Le Bon, G., *Psihologia maselor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991

69. Lévy-Leboyer, C., *Traité de psychologie du travail*, Presses Universitaires de France, 1987
70. Likert, R., Likert, J.G., *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, New York, 1976
71. Lippit, R., White, R.K., *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*, Harper&Row, New York, 1960
72. Lippitt, L., "Managing Conflict in Today's Organizations", *Training and Development Journal*, July, 1982
73. Logothetis, N., *Managing for Total Quality, From Deming to Taguchi and SPC*, Prentice Hall International, London, 1992
74. Louart, P., *Gestion des Ressources Humaines,* Editions Eyrolles, Paris, 1993
75. Loucks, V.R. jr., "Four Principles for Ethical Management", *Business Horizons*, March-April, 1987
76. Martory, B., Crozet D., *Gestion des ressources humaines,* Nathan, Paris, 1998
77. Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954
78. Mastenbroek, F.G.W., "Information Management, Organizational Design, and Organizational Theory", *European Management Journal*, vol. 8, nr. 1, 1990
79. Matejka, K., Dunsing D., "Japanese/American Management Myths", *Business Horizons*, vol. 34, nr. 6, 1991
80. Mathis, L.R., Jackson, J.H., *Human Resource Management*, West Publishing Company, New York, 1997
81. Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997
82. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960
83. McGregor, D., *The Professional Manager*, McGraw-Hill, New York, 1967
84. McLeod, Jr., R., *Management Information Systems*, Macmillan Publishing Co., New York, 1990
85. Mehrabian, A., *Non-verbal Communication*, Aldine, Chicago,1972
86. Mihuţ, I., *Bazele conducerii întreprinderii*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 1981
87. Mihuţ, I. ş.a., *Management*, Alba Iulia, 1998
88. Miller, H., *The management of change in universities*, SRHE/Open University Press, Buckingham,1995
89. Mintzberg, H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
90. Mintzberg, H., *The nature of Managerial Work*, Harper&Row, New York, 1973
91. Mintzberg, H., *Structure & Dynamique des Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992
92. Moen, R., Nolan, T.W., Provost, L.P., *Improving Quality Through Planned Experimentation,* McGraw-Hill, New York, 1991
93. Neave, H.R., *The Deming Dimension*, SPC Press, Knoxville, 1990

94. Nica, P., *Financial Implications of University Management*, în: *The policy of higher education funding in Romania*, Paidea, Bucureşti, 2000

95. Nica, P., *Case Studies and Management Microgames as main Tools in Training and in Service Training of Management Staff*, în: *VI mejdunarodnoi naucinoi conferenţii. Modernizaţiea proţessa obuceniea v vuzah i pripovîşenii kvalifikaţii vzroslîh*, Praha, 1986

96. Nica, P., *Implications oh the Change in Budget Funding System on the Financial Management at University Level*, în: *Management of Technological Changes*, Editura Economică, Bucureşti, 1999

97. Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A., *Management*, Sedcom Libris, Iaşi, 2002

98. Nica, P., Zaiţ, D., "A Model of Maximum Association in Interactive Groups", *AMSE Rewiew*, France, vol. 6, nr. 2/1987

99. Nicolau, A., *Liderii în dinamica grupurilor*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1977

100. O'Brien, J., *Introduction to Information Systems*, Richard D. Irwin, Chicago, 1997

101. Palmer, D., „Motivarea angajaţilor", *Bussiness Tech*, nr. 2, decembrie, 1991

102. Peretti, I.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris,1990

103. Peters, T., "Putting Excellence into Management", *Business Week*, July 21, 1980

104. Peters, T., Waterman, R., *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleurs entreprises*, InterEditions, Paris, 1983

105. Prodan, A., *Management de succes. Motivaţie şi performanţă*, Polirom, Iaşi, 1999

106. Rahim, M.A., "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations*, 38, nr. 1/1985

107. Robbins, R., De Cenzo, D., *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1998

108. Robbins, S.P., *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1974

109. Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York, 2003

110. Rusu, C., Voicu, M., *ABC-ul Managerului*, Editura Gh. Asachi, Iaşi, 1993

111. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985

112. Scherkenbach, W.W., *Deming's Road to Continual Improvement*, SPC Press, Knoxville, 1991

113. Schmidt, S.M., Kochan, T.A., "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Sciences Quarterly*, nr.13, 1972

114. Sheane, D., "When and How to Intervene in Conflict", *Personnel Journal*, June, 1980

115. Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990

116. Senge, P. ş.a., *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday/Currency, New York, 1999

117. Senge, P. ş.a., *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Doubleday/Currency, New York, 2000
118. Schein, Edgar., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1992
119. Sherif, M. ş.a., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, University Book Exchange, Norman, 1961
120. Simon, H., *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977
121. Simon, H., *Le Nouveau Management. La décision par les ordinateurs*, Economica, Paris, 1980
122. Simon, R., "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991
123. Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, nr. 28, 1993
124. Smith, M.K., *Peter Senge and the learning organization. The encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/senge.htm, 2001
125. Stoner, J., Freemann, E., Gilbert, D., *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995
126. Straker, D., *A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving*, Prentice Hall, London, 1995
127. Teboul, J., *Managing Quality Dynamics*, Prentice Hall International, London, 1991
128. Thomas, K.W., Pondy, L.R., „Toward An 'Intent' Model of Conflict Management among Principal Parties", *Human Relations*, 30, 1977
129. Thomas, K.W., Ruble, T., „Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior", *Organizational Behavior Human Performance*, nr. 16, 1976
130. Ursu, I., Stegăroiu, D., Rus, I., *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unităţile economice*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedica, Bucureşti, 1978
131. Van Vught, F.A., Westerheijden, D.F., *Quality Management and Quality Assurance: methods and mechanisms*, Office for Official of the European Community, Luxembourg, 1993
132. Vermot-Gaude, C., *Détection et gestion des potentiels*, Les Editions Liaisons, Paris, 1990
133. Weiss, D., *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris 1992
134. Wheatley, M., *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993
135. Wheelen, T., Hunger, D., *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, New Jersey, 2000
136. Vroom, V., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 1964

De ce unele organizații au succes, se bucură de un personal motivat şi interesat de ceea ce face, iar altele, necompetitive şi ineficiente, sunt condamnate la regres şi dispariție? Răspunsul este simplu: datorită managementului practicat, a calității şi performanțelor acestuia. De altfel, se poate afirma fără rezerve că factorul cheie în dezvoltarea lumii de azi nu este nici tehnica, nici informația şi nici productivitatea, ci organizația şi managementul ei, ca entitate socială furnizoare de rezultate scontate.

Planificarea obiectivelor şi acțiunilor, organizarea prin diviziunea muncii şi a autorității, antrenarea angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale şi controlul derulării acțiunilor prevăzute constituie esența managementului. Aceste activități complexe sunt înfăptuite de către manageri prin procese de informare, de decizie şi de influențare. Iar dacă se doreşte succesul, totul trebuie făcut impecabil. Pentru aceasta, managerii au însă nevoie de cunoştințe, de talent şi de experiență. Adică, de profesionalism.

În management, viitorul aparține profesioniştilor, în politică, amatorilor, afirmă Bernhard Görg, fost director IBM pentru Europa, reputat profesor de management şi cunoscut om politic austriac.

Bun venit în lumea profesioniştilor !

I.S.B.N.: 973-670-059-3

